

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Державний заклад**  
**«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»**

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ  
СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

*матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції  
(До 10-річчя створення кафедри публічної служби та управління  
навчальними й соціальними закладами)*

*24 квітня 2019 р., м. Старобільськ*



УДК[37.01:316.4](477)(063)  
ББК 74.04(4УКР)+60.5(4УКР)  
Т 33

**Редакційна колегія:**

- Ваховський Л. Ц.* доктор педагогічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи
- Хриков Є. М.* доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами
- Кравченко О. І.* доктор педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами

**Т 33** **Теорія** та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. (24 квітня 2019 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Л. Ц. Ваховський, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко. – Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019. – 254 с.

У матеріалах науково-практичної конференції висвітлено теоретичні та практичні аспекти управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій як наукової проблеми модернізації системи публічного, освітнього та соціального менеджменту.

Рекомендовано для науковців, керівників освітніх установ, працівників освіти, керівників і фахівців у галузі державного управління.

**УДК[37.01:316.4](477)(063)**  
**ББК 74.04(4УКР)+60.5(4УКР)**

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Луганського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
(протокол № 12 від 21 червня 2019 року)  
z© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2019*

## ПРИВІТАННЯ

*З нагоди 10-річчя від заснування кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами від:*

*Курила Віталія Семеновича* - голови Наглядової ради ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», доктора педагогічних наук, професора, академіка НАПН України, народного депутата України;

*Савченка Сергія Вікторовича* – ректора ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», доктора педагогічних наук, професора, члена-кореспондента Національної академії педагогічних наук України;

*Сорочан Тамари Михайлівни* - директора Центрального інституту післядипломної освіти Університету менеджменту освіти, доктора педагогічних наук, професора;

*Заблюцького Володимира Володимировича* – директора навчально-наукового інституту публічного управління, адміністрування та післядипломної освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», доктора наук з державного управління, професора;

*Харківської Алли Анатоліївни* – проректора з науково-педагогічної роботи Харківської гуманітарно-педагогічної академії, доктора педагогічних наук, професора;

*Панасенко Елліни Анатоліївни* - завідувача кафедри практичної психології Донбаського державного педагогічного університету, доктора педагогічних наук, професора;

*Алфімова Валентина Миколайовича* - доктора педагогічних наук, професор кафедри педагогіки Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

*Козлової Олени Григорівни* - завідувача кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка, кандидата педагогічних наук, професора.

Щиро вітаємо колектив кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» зі знаменною подією *10-річчям* від дня заснування кафедри! За 10-річну історію існування кафедри невтомна праця вчених дозволила виконати величезний обсяг наукових робіт, впровадити у практику найактуальніші розробки з публічного, освітнього та соціального менеджменту.

Висловлюємо щирі сподівання щодо подальшого поступу кафедри як інноваційної дослідницької та освітньої складової університету,

генератора перспективних ідей, програм і методик у сфері вищої освіти. Бажаємо колективу кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» продовження плідної роботи з просування власного досвіду та наукових ідей!

***Кафедра публічної служби  
та управління навчальними й соціальними закладами  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка***

Кафедру публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» було створено 26.08.2009 р. Кафедра здійснювала у той час підготовку магістрів з двох спеціальностей: державна служба та управління навчальним закладом, а потім першою в Україні ліцензувала спеціальність «Управління соціальним закладом». До роботи на кафедрі були залучені фахівці з менеджменту, державного управління, політології, психології, економіки, англійської мови, історії, педагогіки, української філології, права.

Кафедру очолює доктор педагогічних наук, професор Є.М.Хриков, який мав ще до її створення значний досвід навчання керівників освіти та державних службовців. Кафедра постійно розвиває свій науковий потенціал. З часу створення кафедри захистили докторські дисертації Заблоцький В. В., Кравченко О. І.; кандидатські дисертації Сич Т. В., Птахіна О. М., Заблоцька-Сеннікова Н. В., Кравченко О. І., Літвякова Н. В., Рибальченко Д. О., Іванов Є. В., Васіньова Н. С., що позитивно вплинуло на якість навчальної та наукової діяльності кафедри. Кафедра працює за принципом департаментів англійських університетів та забезпечує підготовку з усіх дисциплін навчального плану своїм складом викладачів. Така організація роботи кафедри полегшує завдання інтеграції змісту освіти з різних дисциплін, координацію діяльності викладачів, рівень цілеспрямованості навчального процесу. Кафедра разом з деканатом забезпечує стабільний набір до трьох магістратур.

Викладачі кафедри активно займаються науковою діяльністю до якої залучають магістрів та мають численні фахові публікації та монографії. Кафедра щороку проводить науково-практичну конференцію з актуальних проблем публічного, освітнього та соціального менеджменту

Традиційним для кафедри стало проведення комплексних, колективних досліджень, в яких беруть участь магістранти та викладачі, підсумки яких підводять на науково-практичних конференціях та у публікаціях. На кафедрі ефективно функціонує аспірантура та докторантура. З ініціативи колективу *кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами* проводиться уже V науково-практична конференція «Теорія та

практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій». Цей захід став славною традицією в розвитку наукового життя кафедри. Жваві дискусії та обговорення різноманітних аспектів публічного управління та управління навчальними й соціальними закладами, ключових векторів його реформування засвідчують актуальність конференції, яка щороку підвищується. Виголошені як на пленарному, так і на секційних засіданнях, доповіді знайшли своє місце в цьому збірнику, робота над упорядкуванням якого потребувала немало часу й натхнення нашої команди організаторів та авторів.

## ЗМІСТ

### *ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ*

1.	Васиньова Н. С. РЕІНЖІНІРИНГ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
2.	Гапич М. В. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАХИСТУ ДІТЕЙ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ СВАТІВСЬКОЇ РДА).....	14
3.	Кравченко О. І. ПІДГОТОВКА МАГІСТРІВ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»...	22
4.	Кривошеїна Т. М. ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ, ПРИРОДА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	25
5.	Кудря О. М. ГРОМАДСЬКА ДУМКА ЯК СУСПІЛЬНИЙ ФЕНОМЕН ТА ЧАСТИНА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ.....	29
6.	Попілнуха Н. А. СУТНІСЬ ТА ПОРЯДОК ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ .....	35
7.	Петренко Н. М. ПЛАНУВАННЯ – ВАЖЛИВА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ.....	39
8.	Прапирний В. В. ОСОБЛИВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	42
9.	Птахіна О. М. КАДРОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	46
10.	Руденко М. Г. СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ.....	51
11.	Саєнко О.О., Серєда М. В. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ.....	55
12.	Скорікова О. В. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІДКРИТОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ В ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	65
13.	Сокирко О. П. ЗАХІДНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	73
14.	Стародуб Т. О. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ.....	77
15.	Харламова Н. Л. НАЦІОНАЛЬНА СТАТИСТИКА	

	УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СТАТИСТИЧНОЇ СИСТЕМИ.....	80
16.	Хацановська Ю. В. ПУБЛІЧНІСТЬ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В ОТГ – БЮДЖЕТНИЙ РЕГЛАМЕНТ: НЕОБХІДНІСТЬ ЧИ ТРЕНД ДО ПРОЗОРОСТІ?! .....	83
17.	Шематович О. М. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	88
18.	Щербак О. В. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	91
19.	Хриков Є. М., Якуба А. В. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕТИКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ПРИКЛАДІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ У ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	96

### **УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ Й СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

20.	Бохан К. І. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАГАЛЬНООСВІТНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ.....	103
21.	Волкодав Н. І. НАУКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	108
22.	Волчанська А. О. СПРИЯТЛИВИЙ МІКРОКЛІМАТ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ – ЗАПОРУКА ПРОДУКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	116
23.	Євсєєва Л. Б. ТИПИ КОНФЛІКТІВ ТА ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ В ОСВІТНИХ ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	121
24.	Зінченко О. О. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ .....	128
25.	Іванов Є. В. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ.....	139
26.	Капацій В. В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	145
27.	Козлов Д. О. ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ЗАРУБІЖНИЙ НАУКОВИЙ ДИСКУРС.....	149
28.	Козлова О. Г., Бушнєв Ю. С., Козлов Д. О. КОНЦЕПТУАЛЬНО-ЦІЛЬОВИЙ БЛОК МОДЕЛІ	

	УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ .....	152
29.	Конопліна Л. В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕТОДИЧНОГО КЕРІВНИЦТВА РОБОТОЮ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ З СІМ'ЄЮ.....	157
30.	Крупенко О. О. УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ НА ОСНОВІ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	165
31.	Літашов О. В. ВНУТРІШНЯ АВТОНОМІЯ ЗВО ЯК ЗАПОРУКА РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ.....	180
32.	Михайличенко І. В. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	185
33.	Руло Е. В. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	188
34.	Сич Т. В. ХАРАКТЕРИСТИКА НАУКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ З ПИТАНЬ МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ.....	196
35.	Смірнов Д. Е. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ.....	206
36.	Топчий Ю. С. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ІМІДЖ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ».....	210
37.	Хаїмова І. О. РОЛЬ ПЕДАГОГІЧНОЇ ІННОВАЦІЇ У РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ.....	217
38.	Хриков Є. М. РОЗВИТОК ПОНЯТІЙНО-ТЕРМІНОЛОГІЧНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	219
39.	Циган Н. В. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ОБЛАСНОМУ РІВНІ.....	225
40.	Черножукова О. В. УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІВ .....	231
41.	Шишлак Г. В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	237
42.	Крутько Т. М. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КРАЇНАХ ЄС.....	244
43.	Відомсті про авторів.....	251



## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

УДК 005:35

*Н. В. Васиньова*

### РЕІНЖИНІРИНГ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Процеси радикального оновлення українського суспільства, які відбуваються на сучасному етапі державотворення, зумовлюють необхідність подальшого розвитку публічної служби, її модернізації як ключового напрямку реформування державного управління та місцевого самоврядування [4, с. 9].

Пріоритетні напрями реформування й модернізації публічної служби викладено в Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки, Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ, Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади, Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної влади в Україні [5; 11 – 13; 16].

У цих документах визначено стратегічні завдання щодо: формування й реалізації ефективної державної кадрової політики; оновлення складу міністерств, поетапного реформування інших центральних органів виконавчої влади та їх територіальних органів (2019 – 2021 роки) і місцевих держадміністрацій (2020 – 2021 роки); створення та впровадження відповідної інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах; розроблення методики впровадження сучасних методів управління персоналом на державній службі тощо.

Проте реалізувати окреслені вище завдання можливо за допомогою впровадження інноваційних інструментів і методик, які в сучасних умовах здатні допомогти будь-якій організації стати ефективнішою.

Щодо розроблення й упровадження управлінських інновацій у діяльність органів публічної влади, то сьогодні це є достатньо актуальним напрямом наукових досліджень. На нашу думку, нагальним завданням є подальше вивчення сучасних інновацій співвідносно сфери державного управління, осмислення їх теоретико-методологічних засад та сутності інновацій у діяльності органів публічної влади.

Світова практика пропонує широкий спектр інноваційних інструментів, підходів до управління, які можна використовувати в діяльності державних органів України. Уважаємо, що впровадження нововведень у сферу публічного управління має фундаментальне значення і для теорії, і для практики управління, що потребує своєчасного теоретичного супроводу з метою ефективного практичного впровадження в Україні.

Зарубіжні вчені під інноваціями в державному управлінні вважають креативні ідеї, які успішно впроваджуються для вирішення нагальних проблем [1, с. 29].

Разом з цим більшість українських учених інновації трактують як утворення нових, раніше не наявних внутрішніх чинників, що з'являються в результаті самостійної, відносно незалежної від зовнішніх соціокультурних умов логіки розвитку системи державного управління [16, с. 17].

Аналіз наукової літератури з проблем упровадження інноваційних підходів у діяльність публічного управління [6; 14; 16] показав, що до головних інновацій науковці передусім зараховують:

- аутсорсинг (*outsourcing*) – передача організацією визначених функцій іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері;
- бенчмаркінг (*benchmarking*) – використання найкращого досвіду;
- врядування (*governance*) – управління без уряду;
- електронне врядування (*e-government*), яке охоплює такі складники – «уряд – урядові» (*government to government*);
- концепцію ощадливого управління (*lean management*);
- нове державне управління (*new public management*);
- підприємницький уряд (*reinventing government*);
- реінжиніринг (*reengineering*);
- управління за цілями (*management by objectives*);
- управління за результатами (*management by results*) тощо

Із зазначених вище інновацій розглянемо більш детально реінжиніринг.

Теорію реінжинірингу в сучасний менеджмент упроваджено американськими фахівцями Майклом Хаммером (розробник концепції реінжинірингу, професор школи бізнесу Гарвардського університету) і Джеймсом Чампі (провідний експерт з упровадження ідей реінжинірингу, що очолює консалтингову фірму CSC Index), які опублікували на початку 90-х років ХХ ст. книгу: «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі» [9].

Сьогодні і зарубіжні українські, і українські науковці (О. Бандурка, А. Бородін, О. Виноградова, М. Гвоздь, Е. Зиндер, Т. Норберт, С. Кандзюба, Р. Матвійчук, П. Мусієнко, М. Робсон, Я. Сидорович, П. Страсман, Т. Олійник) досліджують реінжиніринг у всіх його аспектах, подають своє бачення щодо сутності поняття, але єдиного універсального визначення «реінжинірингу» не існує. Тому розглянемо базові визначення поняття «реінжиніринг» та з'ясуємо бачення його сутності фахівцями.

Так, О. Бандурка реінжиніринг визначає як сукупність методів і засобів, призначених для кардинального покращення основних показників діяльності компанії (підприємства) шляхом аналізу й перепроєктування наявних бізнес-процесів [2].

Реінжиніринг є фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [6, с. 59].

Ідеологи теорії реінжинірингу М. Хаммер і Дж. Чампі зазначають: «правильне розуміння реінжинірингу виходить за рамки лише покращення фінансових параметрів діяльності фірми, оскільки він покликаний дозволити організації по-новому оцінити власні можливості в реалізації головних цілей свого бізнесу. Отже, при застосуванні концепції реінжинірингу на практиці не можна обмежуватися організаційними змінами в «жорстких» елементах системи управління – структурах і процесах, необхідно віддавати перевагу людським, так званим «м'яким» аспектам менеджменту: організаційній культурі закладу і трудовій самосвідомості його працівників» [15]. З таких позицій, концепція вчених знаходиться в одному напрямі із сучасною теорією менеджменту.

Аналіз джерел засвідчує [1; 10; 15; 16], що в багатьох країнах Європи (особливо у Великобританії і Швеції) до реінжинірингу звернулося 60 – 70% великих компаній, низка некомерційних організацій. Згодом його концепція застосовується й у системі публічного управління. Часом інтерес науковців до «реінжинірингу» значно зростає, збільшується кількість ситуацій його впровадження в організаціях, зокрема в органах публічної влади. Але зазначимо, що це здебільшого практикують зарубіжні організації.

Більшість авторів пропонують у практику публічного управління запровадити поняття «реінжиніринг адміністративних процесів», тобто співвідносно терміну «бізнес-процес» доречно вживати термін «адміністративний процес».

Реінжиніринг адміністративних процесів науковці (С. Кандзюба, Р. Матвійчук, Я. Сидорович, П. Мусієнко) визначають як фундаментальне перепроєктування діяльності органів публічного управління завдяки підвищенню рівня технічних, організаційних, технологічних та методологічних рішень, створення нових, ефективних процесів в управлінні для досягнення високої ефективності за такими показниками, як вартість, якість, строки надання послуг [6, с. 38].

Реінжиніринг адміністративних процесів є одним з методів з кардинального реформування публічних послуг, який передбачає багаторазове підвищення ефективності діяльності органів публічного управління в короткі терміни та із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [Там само, с. 39].

Під час реформування системи державно-адміністративного управління в Україні, як зазначає Т. Олійник [9], доцільно застосовувати інжиніринг та реінжиніринг адміністративних процесів, які передбачають реалізацію низки принципів:

- чітку орієнтацію на природу будь-якого процесу, спрямованого на досягнення запланованих цілей і очікуваних результатів;
- перехід від управління адміністративними функціями до управління адміністративними процесами й цілями;
- систематичне проведення моніторингу й аналізу адміністративних процесів та розробка їх оптимальних моделей досягнення інструментальних і загальних цілей;
- постійна робота з удосконалення адміністративних процесів та їх пристосування до мінливих зовнішніх умов;
- дотримання обов'язкової логічної послідовності всіх адміністративних функцій і процесів та їх орієнтації на кінцеві результати нижчого й вищого рівня, які є корисними та цінними для суспільства й громадян.

Отже, інжиніринг – це надання послуг (виконання робіт) зі складання технічних завдань, проектних пропозицій, проведення наукових досліджень і техніко-економічних обстежень, виконання інженерно-розвідувальних робіт з будівництва об'єктів, розроблення технічної документації, проектування та конструкторського опрацювання об'єктів техніки й технології, надання консультації та авторського нагляду під час монтажних і пусконаладжувальних робіт, а також надання консультацій, пов'язаних із такими послугами (роботами) [7; 10].

Аналіз принципів дає можливість зробити висновок, що реінжиніринг – це новітній інструментарій, спрямований на безперервний процес змін.

Кожен з авторів, розкриваючи сутність цього поняття, виокремлюючи принципи, робить наголос на різних аспектах «реінжинірингу». Інтегруючи думки науковців, можна виокремити ключові слова визначення: фундаментальний, істотний, радикальний, перебудова, реконструювання, переорієнтація, зміни, процеси. Але з них визначальним (генеральним) поняттям, що становить основу концепції реінжинірингу, на нашу думку, є «процеси». За Є. Хриковим, процес – це сукупність дій, необхідних для досягнення цілі [17].

Підсумовуючи, зазначимо, що вектором реінжинірингу є впровадження управлінських інновацій із застосуванням засобів інформаційно-комунікаційних технологій, що, своєю чергою, передбачає реалізацію активних дій, які спрямовані на заміну старих способів функціонування діяльності державного органу на цілковито нові. Але з'ясовано, що саме орієнтація на оптимізацію процесів передбачає глибинні перетворення, що викликає труднощі в керівників державної служби, проте їх реформування

дає змогу для визначення нових можливостей і підвищення ефективності управління.

Отже, вважаємо, що доцільним є запровадження в практику публічного управління поняття «реінжиніринг адміністративних процесів», що означає радикальне переосмислення й фундаментальне перепроєктування діяльності органів публічної влади, завдяки застосуванню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційних підходів з метою створення нових, ефективних процесів в управлінні для досягнення істотних змін.

Звідси, важливим аспектом є розуміння стану наявних процесів та осмислення етапів їх перебудови. Також потрібно усвідомлювати, що метою реінжинірингу адміністративних процесів є не лише докорінна перебудова системи управління, а її оптимізація, істотне підвищення показників діяльності (вартість, якість, строки надання, спектр послуг тощо).

Слушною є думка М. Гвоздя, що реінжиніринг – це «ліки» від важких хвороб в організації, які допомагають, якщо їх правильно застосувати, та завдають шкоди, якщо їх використовувати не за призначенням [3, с. 109].

Отже, перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є вивчення зарубіжного досвіду напрацювань із запровадження інноваційних методів, зокрема реінжинірингу, у систему публічного управління в Україні; обґрунтування їхньої доцільності та розробка методології впровадження сучасного інструментарію в практику органів публічної влади.

### ***Список використаних джерел:***

1. Bertucci G. Innovations in Governance and Public Administration: Replicating what works. United Nations New York, 2006. 156 p. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021963.pdf> (date of treatment: 21.04.2019).
2. Бандурка О. М. Адміністративний процес : підручник для вищ. навч. закл. Київ : Літера ЛТД, 2002. 288 с.
3. Гвоздь М. Я. Категорія «реінжиніринг» та її визначення у фаховій літературі. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/1840/1/15.pdf> (дата звернення: 24.04.2019).
4. Гончарук Н. Т. Розвиток публічної служби України в умовах її реформування та модернізації *Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф.* (Дніпро, 21 груд. 2018 р. Дніпро, 2018. С. 9 – 13.
5. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження / Каб. Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>. (дата звернення: 21.04.2019).
6. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. Ч. 9 : Електронний документообіг. Реінжиніринг адміністративних

процесів в органах публічної влади / Кандзюба С. П., Матвійчук Р. М., Сидорович Я. М., Мусієнко П. М. Київ : ФОП, 2017. – 64 с.

7. Інжиніринг URL: <https://kodeksy.com.ua/dictionary/i/inzhiniring.htm>. (дата звернення: 21.04.2019).

8. Морщакова Х. О., Ю. С. Братішко Побудова ефективної системи управління персоналом фармацевтичних підприємств *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали II наук.-практ. конф.*: 1 листоп. 2013 р. – Харків, 2013. С. 121 – 122.

9. Олійник Т. Реінжиніринг адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах упровадження електронної взаємодії URL: [http://www.dridu.dp.ua/konf/konf\\_dridu/itis%20seminar%202017/pdf/Oliinyk\\_2.pdf](http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/itis%20seminar%202017/pdf/Oliinyk_2.pdf). (дата звернення: 24.04.2019).

10. Поняття, структура і основні принципи адміністративного процесу. Адміністративні провадження URL: [https://pidruchniki.com/1382032845217/pravo/ponyattya\\_struktura\\_osnovni\\_printsipi\\_administrativnogo\\_protseesu\\_administrativni\\_provadzhennya](https://pidruchniki.com/1382032845217/pravo/ponyattya_struktura_osnovni_printsipi_administrativnogo_protseesu_administrativni_provadzhennya). (дата звернення: 21.04.2019).

11. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки / Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. URL: [president.gov.ua/documents/14429.html](http://president.gov.ua/documents/14429.html) (дата звернення: 11.04.2019).

12. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження / Каб. Міністрів України від 27 груд. 2017 р. № 1013-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-shvalennya-konceptsiyi-optimiz>(дата звернення: 01.04.2019).

13. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження / Каб. Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)(дата звернення: 02.04.2019).

14. Федорчак О. В. Інноваційний механізм державного управління: підходи до формування // *Ефективність державного управління*. Львів, 2012. Вип. 33. С. 150–157.

15. Хаммер М., Дж. Чампи. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Москва : Манн, Иванов Фербер, 2006. 287 с.

16. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : монографія. Київ : НАДУ, 2005. 252 с.

17. Хриков Є. М. Система управління якістю адміністративних послуг : навч. посіб. Луганськ : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2012. 233 с.

*М. В. Гануч*

## **НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАХИСТУ ДІТЕЙ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ СВАТІВСЬКОЇ РДА)**

**Постановка проблеми.** Для України, яка розвивається під час кризи, особливо важливо мати демографічну основу для майбутнього розвитку. Внаслідок економічних, соціальних та психологічних негараздів, пов'язаних з війною на Донбасі формуються несприятливі умови для розвитку молоді взагалі і для дітей зокрема, обмежені можливості у сфері освіти, професійної підготовки, продуктивної зайнятості, охорони здоров'я та соціального обслуговування. В останні роки в Україні зберігається тенденція до поширення таких негативних явища у середовищі дітей як правопорушення та злочинність, дитяча бездоглядність, збільшується кількість дітей-інвалідів. Відповідно, зростає кількість неблагополучних сімей, збільшується кількість дітей, позбавлених батьківського піклування. Поширюється таке явище як «соціальне сирітство».

У зв'язку з цим, на загальнодержавному рівні сьогодні є актуальною проблема формування та реалізації такої державної соціальної та державної молодіжної політики з питань дітей (далі –ДМПзПД) в Україні, яка б забезпечила гарантовані Конституцією права дітей на соціальний захист та соціальне забезпечення та створила умови для зростання здорового покоління і гармонійного розвитку особистості дитини.

Адміністративна реформа у сфері соціального захисту населення стосується як центральних, так і місцевих органів влади. Проблема полягає в оптимальному поєднанні місцевих і національних інтересів, до досягнення певної соціальної політики на місцях. У цьому процесі важливо визначити роль вищих державних органів у сфері соціального захисту, теоретичну та правову основу діяльності органів виконавчої влади у реалізації соціальної молодіжної політики дітей та надання соціальних послуг.

**Аналіз останніх досліджень.** Вирішенню проблем дитячої бездоглядності, безпритульності та соціального сирітства присвячено багато ґрунтовних наукових досліджень, серед яких праці О.Безпалько, О.Вакуленко, Н.Комарової, Н.Романової та ін. Проблемі удосконалення діючої системи взаємодії органів публічної влади та місцевого самоврядування у сфері охорони дитинства, зокрема, присвячені праці М.Бутка, Ю.Харченко, І.Цибуліної.

Водночас більшої уваги потребує здійснення аналізу системи захисту прав дитини на місцевому рівні, особливо на рівні територіальної громади.

**Мета статті** – науково-теоретичне обґрунтування формування та реалізації державної політики України у сфері соціального захисту сім'ї,

дітей та молоді, місця та ролі органів державного управління в практичній реалізації цієї політики в житті, розробка організаційно-правової бази для удосконалення системи соціального захисту сім'ї, дітей та молоді регіону.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальне розшарування суспільства, бідність для більшості з них, різке зниження доходів і рівня життя, безробіття, низька ефективність навчальних закладів і правоохоронних органів, зниження ролі і сімейного становища як важливого соціального інституту, відсутність ефективного механізму реалізації конституційних прав громадян призвело до виникнення в українському суспільстві проблеми безпритульності і бездоглядності дітей, їх соціального сирітства.

У перехідний період держави, коли звичайні громадяни стають соціально незахищеними, коли сім'ї частково або взагалі втрачають свої функції виховання, матеріальну підтримку та турботи про нормальний розвиток дитини, здійснення перетворень у соціально-економічній сфері залежить, перш за все, від влади.

Виникає потреба у створенні служб та установ, які б мали змогу допомогти у вирішенні соціальних проблем та захисті прав і свобод дітей тим громадянам, яким вирішити ці проблеми самостійно важко або зовсім неможливо.

Створення системи координації зусиль усіх гілок влади та структур для захисту прав дитини покликані повернути сім'ї її найважливіші соціальні функції. Під час незалежності в Україні були створені служби, установи та дорадчі органи, головним завданням яких є захист прав дитини: служби у справах неповнолітніх, відділи у справах сім'ї, молоді та спорту, центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Сьогодні спеціальні установи для неповнолітніх та громадські формування підпорядковуються різним органам публічної влади (рис. 1).

Служба у справах неповнолітніх опікується притулками для неповнолітніх. Приймальники-розподільники для неповнолітніх підпорядковуються органам внутрішніх справ. Загальноосвітні школи та професійні училища соціальної реабілітації належать до освітянського відомства. Центри медико-соціальної реабілітації неповнолітніх створюються в державній системі охорони здоров'я. Виховно-трудова колонія належать до Державного департаменту України з питань виконання покарань.

До відання управління у справах сім'ї, молоді та спорту належать дитячі будинки сімейного типу, прийомної сім'ї, молодіжні центри праці, центри реабілітації наркозалежної молоді, молодіжні бізнес-центри, молодіжні біржі праці, молодіжні Інтернет-центри, центри реабілітації дітей-сиріт.



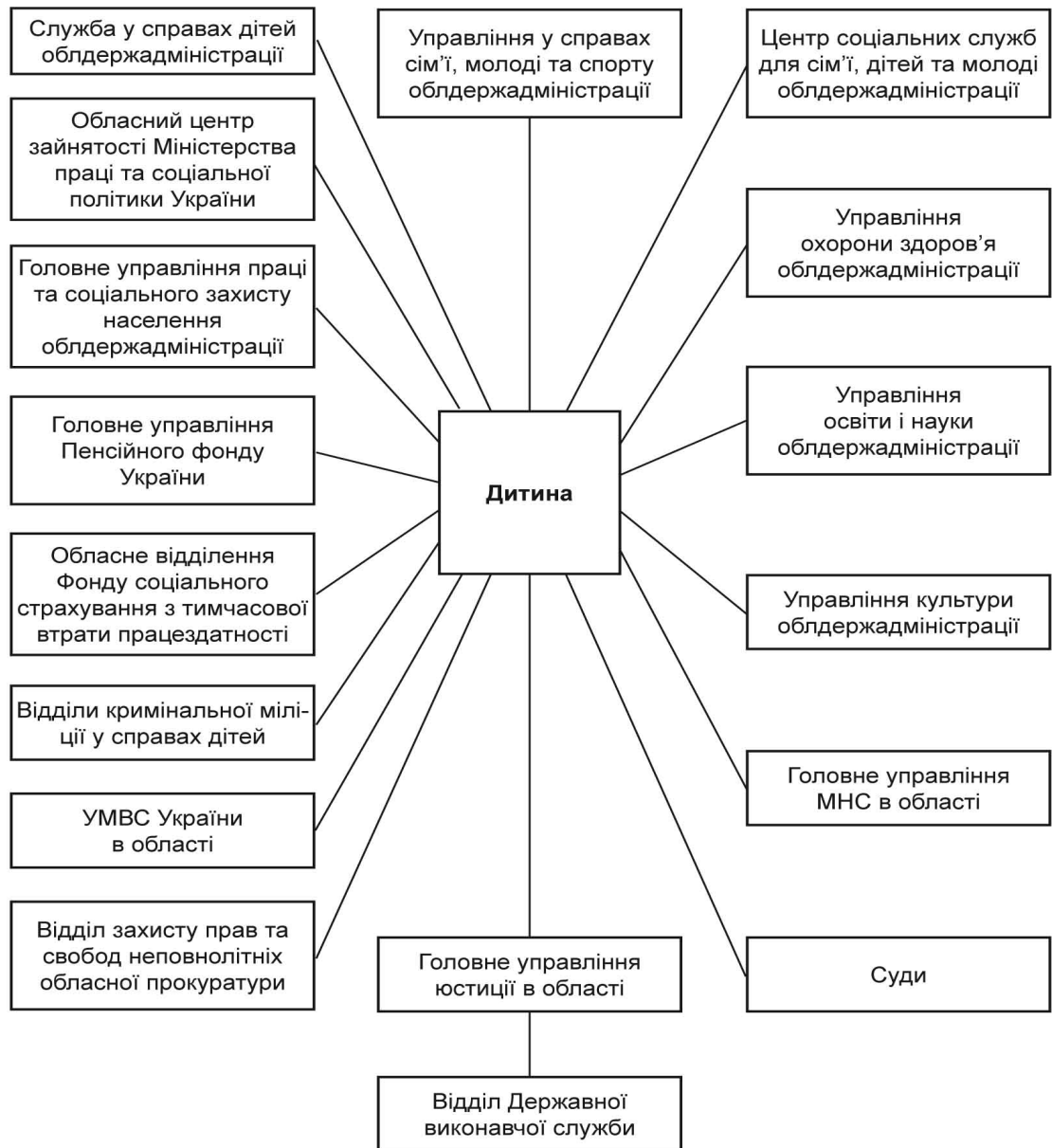


Рис.1. Схема органів виконавчої влади, які забезпечують захист прав дітей та молоді в Україні

Центрам соціальних служб для сім'ї, дітей і молоді підлеглі такі громадські формування, як Родинний дім, Телефон довіри, Кризові центри соціально-психологічної допомоги «Довіра».

Важливо поєднати принципи централізму та децентралізацізму для забезпечення якісного управління сферою захисту прав дитини. Децентралізація влади, проголошена Президентом України Петром Порошенком, передбачає делегування повноважень держави органам місцевого самоврядування, одним із завдань яких є надання пільг, пов'язаних з охороною дитинства [4, с 45]. Децентралізація слугує перетворенню органів місцевого самоврядування в центри відповідальності й прийняття рішень.

Місце і роль місцевої виконавчої влади та органів самоврядування у вирішенні проблем дітей, їх соціального захисту, запобігання негативним проявам у дитячому та молодіжному середовищі визначено законодавством про місцеву виконавчу владу та місцеве самоврядування, а також Законом України «Про охорону дитинства».

В усіх областях України здійснюються заходи щодо реалізації Про Загальнодержавні програми «Національний план дій щодо реалізації Конвенції ООН про права дитини» на період до 2021 року; розроблені та діють регіональні програми соціально-правового захисту дитинства, у тому числі підтримки соціально незахищених категорій дитячого населення. Наприклад, у Кіровоградській області з 2002 р. успішно працюють громадські інспекції у справах дітей, що здійснюють контроль за дотриманням чинного законодавства щодо дітей на своїх територіях, надають допомогу службам у справах дітей з питань профілактики правопорушень, правового та соціального захисту дітей. В області при сільських (селищних) радах за рахунок міських та районних центрів зайнятості впроваджено посади спеціалістів з питань роботи з дітьми та молоддю [2, с. 44].

У Чернігівській, Івано-Франківській областях при виконкомах сільських та селищних рад створені на правах дорадчих органів громадські комісії у справах дітей, до складу яких входять посадові особи органів місцевого самоврядування, освіти, охорони здоров'я, представники громадськості.

В Одеській області створені міжвідомчі комісії з питань охорони дитинства та сімейної політики, які аналізують становище дітей та 7% розробляють проекти розпорядчих документів, цільових програм, спрямованих на покращення становища дітей, сімей на підвідомчій території, вивчають досвід роботи сільських та селищних рад з питань охорони дитинства, реалізації публічної політики у сфері захисту та підтримки сімей, зміцнення ролі родини у житті суспільства та поліпшення становища сімей та дітей [1].

У Рівненській та Львівській областях запроваджено інститут уповноваженої служби у справах дітей при сільських та селищних радах як особливої форми залучення громадськості до вирішення питань щодо соціально-правового захисту дітей, створення належних умов для їх життя та розвитку, запобігання дитячій бездоглядності і безпритульності, профілактики негативних проявів у дитячому середовищі.

Громадські уповноважені надають суттєву допомогу службам у справах дітей у підготовці питань щодо становища дітей для розгляду на сесіях рад, засіданнях виконкомів, виявленні дітей, які перебувають у винятково складних і небезпечних умовах, сприянні їх належному влаштуванню, веденні обліку дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей, схильних до правопорушень, пияцтва та вживання наркотичних засобів, малозабезпечених, багатодітних, функціонально неспроможних сімей, сімей, в

яких є діти-інваліди, підготовці документів на отримання пенсій у зв'язку із втратою годувальника, допомоги малозабезпеченим сім'ям з дітьми, сприянні працевлаштуванню дітей, співпраці з керівництвом загальноосвітніх навчальних закладів щодо охоплення навчанням дітей шкільного віку, проведенні рейдів та інших профілактичних заходів, організації дозвілля дітей за місцем проживання.

Створено центральні, обласні, районні (міські) органи виконавчої влади, які безпосередньо відповідають за реалізацію державної молодіжної політики. Щодо останнього, необхідно зазначити, що негативним чинником виступає постійна реорганізація цих структур. Також сформовано молодіжну інфраструктуру, спрямовану на вирішення молодіжних проблем. На принципово нових засадах розгорнуто діяльність щодо соціальної роботи, оздоровлення, працевлаштування, профілактики негативних явищ тощо. Окремо у бюджеті фінансуються молодіжні проекти і програми. Щорічно проводяться парламентські слухання про становище молоді в Україні, під час яких підсумовується здійснене і накреслюються плани на майбутнє. Тому є всі підстави вважати, що молодіжна політика в діяльності держави набуває дедалі більшої значимості і послідовності.

Сьогодні Україна гостро потребує нового підходу до організації управління соціального захисту населення в регіоні, який передбачає формування структури або мережі взаємопов'язаних закладів: орган управління системи соціального захисту, що здійснює організаційні функції, внутрішній контроль, надає методичну допомогу, виконує контрольні функції щодо реалізації законів України; підрозділи виробничого забезпечення соціального захисту населення – центри соціального захисту населення при виконкомах сільських та селищних рад, центри у віддалених мікрорайонах міст, альтернативні служби, що базуються на різних формах власності. Така модель управління органічно вписується у ринкову економіку і значно посилює контрольні функції щодо реалізації державної політики в цілому, а не лише щодо своєї безпосередньої функціональної діяльності. Створення нової моделі управління соціальним захистом населення в регіоні полягає насамперед в максимальній децентралізації діяльності всіх органів соціального захисту населення за умови збереження чіткої багаторівневої вертикалі управління, широкому використанні можливостей владних структур на всіх рівнях, розвитку інформаційного забезпечення як основи переходу до адресної допомоги найменш соціально захищеним верствам населення в об'єктивно доступному і необхідному обсязі.

Головними умовами створення оптимальної системи на регіональному рівні мають стати: адресність та наближення органів соціального захисту населення до одержувачів пільг та допомог, що дасть можливість поглибити адресну допомогу завдяки визначенню права на її призначення виходячи з конкретних обставин, що склались в окремій сім'ї, та її фактичного майнового стану. Це передбачає відкриття центрів соціального захисту в

селах та мікрорайонах міст, роботу уповноважених сільських та селищних рад. У напрямі соціального обслуговування з урахуванням демографічної ситуації – це створення будинків-інтернатів у сільській місцевості при фермерських господарствах, колективних сільгосп підприємствах; медико-соціальних комплексів на базі сільських лікарень за активної участі органів місцевого самоврядування і значною мірою територіальних громад. Для управління системою соціального захисту населення обов'язковою є наявність персоніфікованого обліку одержувачів пільг та належне програмне забезпечення (автоматизоване опрацювання документів) щодо надання пільг та допомог. Прийом громадян з усіх питань, що стосуються соціального захисту, має здійснюватися працівниками відповідних органів в одній приймальні, допомоги мають призначатися за однією заявою, що дасть можливість виключити зловживання з боку окремих громадян. Важливим чинником удосконалення системи управління соціальним захистом має стати і дедалі більша поінформованість населення щодо соціальних реформ.

Ці та інші завдання в повному обсязі за умови ефективної діяльності можуть виконувати головне управління праці та соціального захисту населення облдержадміністрації та відповідні управління райдержадміністрацій (в подальшому з набуттям чинності змін, внесених до Конституції України, районних рад), міськрайрад та їх структурні підрозділи.

Реорганізація системи соціального захисту населення передбачає створення відповідної нормативно-правової бази з розмежуванням компетенції держави, регіонів та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування в питаннях соціального захисту населення.

Поряд із вагомими здобутками у сфері захисту прав дітей в Україні (такими як створення потужної нормативно-правової бази, мережі закладів соціальної роботи з дітьми і т. ін.) існує низка проблем, які потребують вирішення як на рівні всієї країни, так і на рівні окремих областей.

Згідно положень статті 1 Закону України «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей» здійснення соціального захисту дітей і профілактики серед них правопорушень на місцевому рівні покладається в межах визначеної компетенції на орган виконавчої влади Автономної Республіки Крим у сфері сім'ї та дітей, відповідні структурні підрозділи обласних, Київської та Севастопольської міських, районних державних адміністрацій, виконавчих органів міських і районних у містах рад [3].

Служба у справах дітей Сватівської райдержадміністрації відповідно до покладених на неї завдань організовує розроблення і здійснення заходів, спрямованих на запобігання бездоглядності дітей; забезпечує здійснення на відповідній території профілактичних заходів щодо виявлення та усунення причин і умов, які сприяють вчиненню дітьми правопорушень; координує зусилля місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, установ та організацій усіх форм власності у вирішенні

питань соціального захисту дітей; здійснює контроль за умовами утримання і виховання дітей у спеціальних установах, організацією виховної роботи у навчальних закладах.

На виконання Указів Президента України Про першочергові заходи щодо захисту прав дітей, Про Концепцію розвитку кримінальної юстиції щодо неповнолітніх в Україні, Про Загальнодержавну програму «Національний план дій щодо реалізації Конвенції ООН про права дитини» на період до 2021 року, Про забезпечення організаційно-правових умов соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування в районі вживаються заходи, спрямовані на запобігання дитячій бездоглядності та профілактиці правопорушень у підлітковому середовищі.

Поновлюються банки даних щодо неблагополучних сімей та дітей, які в них виховуються. Двічі на рік комплексно проводяться обстеження неблагополучних сімей.

Станом на 01.01.2019 у Сватівському районі на обліку у службі у справах дітей перебуває 101 дитина з числа та дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування

Важливим напрямком діяльності органів публічної влади щодо реалізації ДМПзПД є вирішення такої медико-соціальної проблеми як інвалідність дітей.

Станом на 01.01.2019 року в районі - 288 дітей-інвалідів, з них які навчалися в загальноосвітніх школах – 172 дітей, в домашніх умовах – 88 дітей, у школах-інтернатах – 28 дітей.

Для підвищення соціального престижу сімейних форм виховання в районі проводиться просвітницька робота стосовно підбору та підготовки потенційних батьків-вихователів та прийомних батьків. Проведено семінари «Альтернативні форми виховання» для голів сільських рад та круглі столи для педагогів: «Прийомна сім'я – це для мене», «Кожне життя – надія, кожній дитині – родину».

Наступним напрямком діяльності, спрямованої на реалізацію ДМПзПД, є проведення щорічних профілактичних оглядів дітей, що дозволяє виявити захворювання у дітей на ранніх етапах, своєчасно їх оздоровити, тим самим в багатьох випадках запобігти дитячій інвалідності. В 2018 р. профілактичними оглядами було охоплено 99,9% дітей віком до 14 років.

Таким чином, робота з питань дітей в районі виконується структурними підрозділами райдержадміністрації, іншими установами та відомствами у таких напрямках як правовий і соціальний захист дітей, їх медичне обслуговування, освітні послуги, запобігання дитячій бездоглядності, профілактика правопорушень у підлітковому середовищі та ін. При цьому, координація зусиль місцевих органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій усіх форм власності у вирішенні питань соціального захисту дітей та організації роботи,

спрямованої на запобігання бездоглядності, безпритульності серед них покладається на служби у справах дітей.

**Висновки.** У сучасній Україні соціально-економічна ситуація кардинально змінила рівень життя в Україні. Перебудова економічних відносин у зв'язку зі зниженням виробництва, зміною власності, інфляцією призвела до значного погіршення добробуту населення, зменшення його платоспроможності, розшарування суспільства за рівнем доходів, зростання безробіття та масової бідності.

В Україні основним проявом недосконалості нинішньої системи соціального захисту дітей, як власне і всього населення є низький рівень тих соціальних гарантій, за допомогою яких держава намагається захистити найуразливіші категорії громадян. Важливим стратегічним завданням України на даному етапі є створення сучасної соціально-орієнтованої економіки, яка дозволить населенню наблизитися до вимог розвинутих країн.

Іншим важливим напрямом соціального захисту є реалізація стратегічного курсу на досягнення в європейського рівня життя в Україні, який насамперед повинен ґрунтуватися не на екстенсивному збільшенні обсягів соціальних видатків бюджету та розширенні спектра соціального забезпечення, а на радикальному підвищенні якості та ефективності надання послуг соціальної сфери, створення та впровадження правових і організаційних умов недопущення зниження рівня життя населення України.

Лише у разі вжиття дієвих заходів у цьому напрямі можливе органічне поєднання завдань стимулювання економічного зростання та послідовного ефективно гуманітарного розвитку. Основними завданнями удосконалення соціальної політики повинно стати:

- встановлення комплексу обов'язкових для програм соціально-економічного розвитку державних соціальних стандартів і нормативів, забезпечення їх наукової обґрунтованості, диференційованого за соціально-демографічними ознаками підходу, прозорості та громадського контролю під час їхнього визначення та застосування;

- приведення у відповідність з міжнародними нормами і стандартами національних соціальних стандартів, зокрема, тих, які стосуються питань оплати праці, підвищення пенсійного забезпечення, загальнообов'язкового державного соціального страхування, надання соціальної допомоги тощо;

- реформування системи надання соціальних пільг, забезпечення їх адресного характеру та поетапного переходу до надання пільг у готівковій формі за добровільним вибором громадян, які мають відповідне право;

- впровадження засобів заохочення участі суб'єктів господарювання у вирішенні завдань соціального розвитку на місцевому або загальнодержавному рівні, активне пропагування цінностей та стандартів соціально відповідального бізнесу

З метою вирішення соціальних проблем мешканців територіальних громад необхідно у пріоритетному порядку здійснити низку наступних заходів.

По-перше, внести зміни до Закону «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», які стосуються унормування питань:

- врахування регіональної та місцевої специфіки розвитку при розробці методології визначення нормативів соціальних видатків;
- визначення параметрів соціального стандарту на основі прожиткового мінімуму для дотаційних регіонів;
- встановлення гнучкої системи змін державних соціальних стандартів та надання державних соціальних гарантій відповідно до змін економічного становища.

### ***Список використаних джерел:***

1. Зверева І. Д. Соціальна робота з дітьми та молоддю (теоретико-методологічні аспекти). Ужгород, 2000. 192 с.
2. Соціальний захист населення України: монографія / І.Ф.Гнибіденко [та ін.] ; ред. В.М.Вакуленко, М.К.Орлатий. К.: НАДУ, 2009. 184 с.
3. Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей»: за станом на 9 лютого 2017 р.: Закон України. *Верховна Рада України*. К.: Відомості Верховної Ради, 2016. №4. ст. 44.
4. Соціальна робота: короткий енциклопедичний словник. *Соціальна робота*. Книга IV. К.: ДЦССМ, 2012. 536 с.

**УДК 378.22:351**

***О. І. Кравченко***

## **ПІДГОТОВКА МАГІСТРІВ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**

Сучасна концепція управління в публічній сфері виникла у відповідь на виклики й загрози зовнішнього середовища, а також посилення його нестабільності, глобалізації, загострення й принципових змін характеру конкуренції. На сьогодні стратегічний менеджмент у сфері управління в органах публічної влади як наука продовжує динамічно розвиватись. Важливим завданням програм професійної підготовки державних службовців є підвищення ефективності управління засобами навчання. Саме тому в межах магістерської підготовки державних службовців актуалізується увага

до навчальної дисципліни «Стратегічне управління». Відповідно до зазначеної дисципліни державні службовці мають знати сучасні теоретичні основи стратегічного управління та практичні навички стратегічних рішень в процесі управління діяльністю та розвитком публічної організації.

Проблема розвитку якостей державних службовців з ефективного управління присутня у працях В. Береки Т. Кошової Л. Нестеренко, В. Олуйка, М. Рудакевич. Визначенню особливостей підготовки державних службовців сприяли праці зі стратегічного менеджменту Л. Антошкіної, В. Амелкіна, З. Галушки, О. Гарнаги, С. Гончарової, І. Ігнатєвої, Г. Кіндрацької, І. Комарницького, М. Мартиненка, Є. Мироненко, З. Шершньової та ін.

Мета статті полягає у висвітленні змісту підготовки державних службовців до стратегічного управління.

Стратегічне управління й планування в органах публічної влади є відносно новим процесом. Відсутність грамотної стратегії в органах публічної влади призводять до зниження ефективності діяльності окремої організації та публічної сфери в цілому. Зростання значення впровадження стратегічного управління в діяльність органів державної влади пояснюється прискоренням змін у навколишньому середовищі; появою нових запитів і змін позиції населення; досягненням науки і техніки; розвитком інформатизації суспільства; державною політикою щодо євроінтеграції країни.

Сучасні системи ефективного управління в органах публічної влади не повинні зводитись до інтуїтивного реагування на швидкі зміни завдань, пріоритетів, рішень, розв'язання короткотермінових і нагальних проблем, оскільки призводять до неефективних результатів, зниження конкурентоспроможності державного сектору та якості надання адміністративних послуг. У європейській практиці в публічній сфері визнаною є необхідність свідомого стратегічного управління за допомогою науково обґрунтованих довгострокових рішень, механізмів передбачення близького і віддаленого майбутнього, регулювання, розвитку, адаптації суб'єктів керування і самоврядування до мінливих зовнішніх умов їх функціонування.

На думку В. Олуйка, у підготовці державних службовців важливим є виконання таких завдань: «підготовка взаємозалежного комплексу навчальних планів і програм підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечують виконання вимог Державного освітнього стандарту, необхідну якість змісту професійного навчання, наступність і диференціацію в підготовці різних категорій державних службовців, нарощування обсягів знань у міру проходження різних форм навчання і просування службовими сходами, рівнями державного управління» [1, с. 252].



Метою підготовки магістрів зі стратегічного управління є опанування ними основних стадій стратегічного управління – від формулювання візії, місії та стратегічного планування до процесу реалізації та контролю розробленої стратегії. Так, для державних службовців у галузі стратегічного управління необхідними є знання специфіки стратегічного управління в органах публічної влади; сутності і взаємозв'язку основ стратегічного планування в органах публічної влади; тлумачення стратегічного управління різних авторів; сутності стратегії; основних факторів впливу на стратегічний розвиток органу публічної влади; стадій процесу стратегічного управління; особливостей стратегічного мислення державних службовців та необхідності його формування; механізмів, методів та інструментів стратегічного управління; особливостей застосування стратегічного планування, моделей та методів стратегічного прогнозування розвитку, системного підходу до формування стратегій у публічній сфері; сутності соціальних, політичних і економічних подій, проблем і складних задач публічної сфери, а також впливи та ризики зовнішнього (у тому числі глобалізаційних процесів і забезпечення національної безпеки) та внутрішнього середовищ; механізмів взаємодії та розподілу повноважень між різними рівнями управління; сутності багаторівневого управління та мережевих структур; теорії та моделей прийняття управлінських рішень та можливості їх застосування у публічній сфері; загальних вимог при формулюванні рішень у публічній сфері.

Практика свідчить, що в умовах сучасності, з огляду на наявні тенденції суспільного буття, роль професійної освіти державних службовців набуває критичного значення для розвитку нашої країни. Задля забезпечення професіоналізації стратегічного управління важливим є вміння державних службовців розробляти стратегічні плани в публічній сфері, визначати стратегічні цілі, формулювати стратегічне бачення організації та вирішення суспільних проблем розвитку; критично осмислювати проблемні питання стратегічного управління у публічній сфері; усвідомлювати систему динамічного стратегічного менеджменту та основні напрями формування стратегічної держави; аналізувати розвиток управлінських процесів у публічній сфері, ідентифікувати проблеми та обґрунтовувати необхідність їх вирішення, добирати для цього необхідну та релевантну кількісну і якісну інформацію, робити обґрунтовані та неупереджені висновки; застосовувати теоретичні положення, методології публічного управління; адаптувати міжнародно визнані стандарти публічного управління; організовувати та забезпечувати ефективну діяльність адміністрації як суб'єкта публічної сфери; виробляти, легітимізувати та реалізовувати публічну політику (з урахуванням питань національної безпеки), а також проводити оцінювання та аудит; створювати або модернізувати систему управління публічною сферою (або її складовою чи об'єктом управління); застосовувати ефективні форми і результативні методи публічного управління; використовувати

різноманітні моделі прийняття рішень у публічній сфері; управляти різноманітними проектами, організовувати публічно-приватне партнерство при вирішенні проблем у публічній сфері; застосовувати методологію врахування територіальних впливів при прийнятті управлінських рішень; самостійно проводити прикладні дослідження з вирішення складних задач і проблем публічного управління; володіти методологією та методами наукового дослідження, наукового обґрунтування стратегій розвитку публічної сфери (або її складової), відповідних програм і проектів та забезпечення результативної та ефективної діяльності суб'єкту управління; використовувати дослідницькі методи та технології; аналізувати та тестувати різноманітними методами рішення, що приймаються у публічній сфері.

Таким чином, підготовка магістрів зі стратегічного управління спеціальності «Публічне управління та адміністрування» дозволяє сформувати загальні уявлення про концепцію стратегічного управління. Отже, стратегічне управління в діяльності органів публічної влади відіграє універсальну роль, забезпечуючи ефективність, оптимальність та раціональність адміністрування на всіх рівнях владного функціонування. Знання з теорії та практики стратегічного дозволить державним службовцям ефективно формувати траєкторію розвитку органу публічної влади з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: дис. ... на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03. НАДУ при Президентові України. К., 2006. 424 с.

**УДК 378.4**

***Т. М. Кривошеїна***

### **ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ, ПРИРОДА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сьогодні публічне управління в Україні проходить етап свого становлення. Публічне управління (англ. –public management) – це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального урядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя [5].

Термін «публічне управління» (англ. Public management), який замінив термін «публічне адміністрування» (англ. Public administration), використав

англійський державний службовець Десмонд Кілінг у 1972 р.: «Публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики» [Там само].

Поява нової форми управління у публічній сфері була спричинена потребою модернізувати організаційні структури та процедури, які вони використовують для того, щоб усі інституції публічної сфери працювали краще. Публічне управління стосується ефективного функціонування всієї системи політичних інституцій.

У науковій літературі можна знайти багато різних визначень публічного адміністрування та публічного управління, які одні науковці ототожнюють, інші – подають як різні поняття. У глосарії Програми розвитку ООН знаходиться твердження про те, що термін «публічне адміністрування» має два тісно пов'язаних значення:

1) цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал тощо), який фінансується за рахунок державного бюджету і відповідає за управління і координацію роботи виконавчої гілки влади та її взаємодію з іншими зацікавленими сторонами в державі, суспільстві та зовнішньому середовищі;

2) управління та реалізація різних урядових заходів, що пов'язані з виконанням законів, постанов та рішень уряду та управління, що пов'язане з наданням публічних послуг.

Щодо терміна «публічне управління», то Програма розвитку ООН послуговується визначенням, запропонованим американським ученим Джеєм М. Шавріцом у Міжнародній енциклопедії державної політики та адміністрування: «Публічне управління – це галузь практики та теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне забезпечення, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом та оцінка ефективності» [5].

Відповідно до теорії публічного управління діяльність уряду й неприбуткових організацій в окремих важливих питаннях є подібною до діяльності установ приватного сектора. Таким чином, одні й ті самі управлінські інструменти, що максимізують ефективність та результативність роботи, можуть використовуватись як у приватному, так і в публічному секторі.

Належне публічне управління має бути сфокусоване на забезпечення спроможності задля досягнення результатів. Роль менеджерів у публічному секторі полягає в тому, щоб заохочувати працівників, а також представників широкої громадськості та окремих організацій, працювати разом для досягнення результатів, на які вони, можливо, мають незначний безпосередній вплив, зважаючи на децентралізацію влади [Там само].

Незаперечним є факт, що головна мета будь-якого управління в

публічній чи приватній сфері – досягнути максимальної ефективності, дієвості й результативності з мінімальними затратами ресурсів, часу й зусиль. Основне ж завдання, яке постає перед публічним управлінцем, відмінне від завдання бізнесового управлінця. Якщо бізнесовий управлінець своєю діяльністю прямо впливає на отримання прибутку певної підприємницької одиниці, то публічний управлінець – на якість життя громадян певної адміністративно-територіальної одиниці чи держави в цілому. Публічний управлінець дбає про те, як найраціональніше використати публічну інфраструктуру для виробництва публічних благ та задоволення суспільного інтересу [1, с.73].

У країнах колишнього Радянського Союзу й соціалістичного табору для публічного управління характерні особливості, які принципово відрізняли його від публічного управління в західних країнах: моноідеологічна комуністична основа; чітке ієрархічне підпорядкування; командно-адміністративний стиль; завеликі розміри й неефективність; невиправдано великі витрати на утримання державного апарату, суворий державний контроль за діяльністю громадських організацій, обмеження щодо практичного волевиявлення фізичних осіб тощо [3]. Сьогодні ми відійшли від цих стереотипів і визначаємо нові шляхи для розвитку публічного управління, передусім, орієнтуючись на європейський досвід у цій галузі.

Принципи публічного управління тісно пов'язані із його сутністю. Класичними є принципи, виділені Г. Б. Петерсом:

- принцип територіальності; підставою для виокремлення органів та встановлення їх компетенцій є територіально-адміністративний поділ держави, а головною проблемою – децентралізація управління;

- принцип мериторичності (той, що стосується сутності, змісту): полягає у визначенні типових процедур і вмінь, які складають сутність публічного управління;

- принцип об'єктності: полягає у концентруванні органів публічного управління навколо визначених об'єктів діяльності, а всередині організації – концентрації за таким принципом працівників. Основним завданням є забезпечення потреб визначених суспільних груп;

- принцип функціональності: полягає в розподілі завдань між суб'єктами публічного управління з метою реалізації чітко визначених цілей [4].

Проблемою в цьому випадку є визначення пріоритетних цілей, а протиріччям – дилема між цілями суспільства та цілями власне адміністрації.

У науковій літературі досить поширеним є також виокремлення універсальних принципів публічного управління. Основними з них є такі:

- відкритості – означає діалог з громадськістю щодо встановлення цілей та завдань, спрямованих на їх досягнення;

- участі – передбачає залучення громадян до процесу ухвалення адміністративних рішень на всіх рівнях управління;

– підзвітності – вказує на обов'язок влади звітуватися перед населенням;

– ефективності – вимагає відповідності політики суспільним потребам, своєчасності та результативності дій за мінімально можливих затрат;

– злагодженості – означає узгодженість різних гілок та підрозділів влади, а також дій влади та неурядових організацій [Там само].

З точки зору діяльності основними принципами публічного управління є такі:

– принцип програмування – реалізація розроблених заходів на основі програм, які чітко пов'язані з обсягами фінансування;

– принцип додатковості – публічна адміністрація повинна мінімально втручатися в життя суспільства, діючи лише в межах своїх повноважень;

– принцип субсидіарності – максимально можлива реалізація заходів місцевими засобами управління, децентралізація функцій публічної адміністрації;

– принцип концентрації – зосередження зусиль на ключових напрямках розвитку суспільства згідно з політичними пріоритетами легітимної влади.

Велика заслуга в розробці цієї проблематики належить класичній (адміністративній) школі, відомими представниками якої були А. Файоль, Л. Урвік, Л. Уайт. Зокрема, А. Файоль у 1916 р. сформулював свою теорію адміністрації, будучи переконаним у тому, що пропоновані ним положення й установки є універсальними й можуть застосовуватися майже в усіх сферах суспільного життя: економіці, системі державного управління, армії і т. ін.

Виходячи з цього визначення він виділив 14 принципів управління:

– розподіл праці, що дозволяє підвищити кількість і якість вироблюваного продукту за однакових витрат і зусиль;

– право віддавати розпорядження і влада, що примушує підпорядковуватися цим розпорядженням;

– дисципліна і підлеглість, що означає дотримання встановлених правил у відносинах між організацією та її працівниками;

– єдність розпорядництва, згідно з якою службовцю може давати накази щодо якої-небудь дії лише один начальник;

– єдність керівництва, яка означає, що для реалізації комплексу дій і операцій, що передбачають яку-небудь єдину мету, є необхідним єдиний керівник і єдина програма;

– підпорядкування приватних інтересів конкретних працівників інтересам організації, інтересів окремих громадян інтересам держави;

– справедлива винагорода персоналу, покликана стимулювати старанність й ініціативу працівників;

– централізація, ступінь якої визначається в кожному випадку окремо залежно від умов, у яких працюють конкретні організації, установи, підприємства;

– жорстка ієрархія керівних посад, що передбачає неухильне виконання

розпоряджень вищих посадовців нижчими;

- чітке визначення місця, повноважень і функцій кожного працівника;
- справедливість, що передбачає органічне поєднання доброзичливості з правосвідомістю [4];
- постійність складу персоналу, що виключає плинність кадрів, яка є показником неблагополучного стану справ на підприємстві або в установі;
- ініціативність працівників;
- єдність персоналу, що є однією з умов життєздатності та ефективності підприємства.

### **Список використаних джерел:**

1. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : моногр. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; відп. ред. І. А. Грицяк. К. : К.І.С., 2009. 240 с.
2. Глосарій Програми розвитку ООН URL: [http://www.unpan.org/Directories/ UN Public Administration Glossary/](http://www.unpan.org/Directories/UN_Public_Administration_Glossary/).(дата звернення 5.04.2019)
3. Грицяк А. І. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління*. 2010. № 2. С. 5-11
4. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. 2015 : РВВ ПДАА, 2015. 280 с.
5. Тихий К. І. Погляди на публічне управління для сучасної України. URL: <http://intkonf.org/tihiy-k-i-poglyadi-na-publichne-upravlinnya-dlya-suchasnoyi-ukrayini> (дата звернення 5.04.2019)

**УДК 316.65**

**О.М. Кудря**

## **ГРОМАДСЬКА ДУМКА ЯК СУСПІЛЬНИЙ ФЕНОМЕН ТА ЧАСТИНА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ**

**Постановка проблеми.** Громадська думка є особливим суспільним феноменом, який відображує реальні «соціальні настрої» суспільства, спільноти, людини є громадська думка. Виникнення самого терміну пов'язується з виникненням парламентської демократії, політичною боротьбою парламентів з абсолютними монархіями у Європі. Громадська думка розумілась як вираження моральної підтримки дій парламенту з боку суспільства, захист суспільством позицій своїх представників у політиці.

З початку ХХ ст. інтерес дослідників до громадської думки зростає. Якщо раніше вона вивчалася переважно як форма вираження інтересів і потреб різних прошарків суспільства, як інструмент соціального контролю за діяльністю держави, то в подальшому, у зв'язку із загостренням економічних, політичних і соціальних суперечностей акцент зміщується на проблеми управління громадською думкою і вивчення механізмів її формування і трансформації. Значне місце в соціології громадської думки займає емпіричне дослідження. Одним з піонерів сучасного етапу вивчення став американський соціолог Дж.Геллап, який в 1935 році створив Інститут громадської думки.

Громадська думка як ставлення соціальних спільнот до проблем суспільного життя проявляється спочатку в судженнях (вербальних діях), а потім і в конкретних діях.

Для формування громадської думки часто залучаються популярні особистості, які мають значний авторитет серед населення, до думки яких прислухаються багато людей - популярні діячі мистецтва, видатні спортсмени, авторитетні вчені, які стають ніби орієнтирами для своїх численних шанувальників. Наприкінці ХХ століття це було ефективним, але потребувало їх особистої участі.

Але у ХХІ столітті відбуваються технологічні зміни у функціонуванні засобів масової комунікації. З'являються можливості безособового звернення та спрямування до соціальних спільнот часто спотвореної інформації, що стає ефективним засобом деформації суспільної свідомості.

Громадська думка у ХХІ столітті вже стосується не лише суспільних проблем у державі. З'являється можливість навіть зовнішнього формування громадської думки населення певної держави стосовно своєї національної ідентичності та доцільності існування своєї держави, громадянство якої вони мають.

Натомість зростає роль державної інформаційної політики як особлива область діяльності в інформаційній сфері державних органів і посадових осіб щодо збереження державності, виконання основних функцій держави, підтримання соціальної стабільності

Метою роботи є розкриття сутності громадської думки як суспільного феномену та частини інформаційної політики держави, визначення її впливу на розвиток гуманітарної сфери.

Завданнями роботи є:

- 1) уточнення поняття «громадська думка»;
- 2) визначення чинників, які формують громадську думку;
- 3) визначення взаємозалежності феномену громадської думки від інформаційних впливів засобів масової комунікації.

В Україні надзвичайно важливим завданням держави є формування громадської думки стосовно гуманітарної сфери, що є умовою внутрішньої консолідації.

Розгляд сутності та питання впливу громадської думки на суспільний розвиток достатньо широко розглядається науковцями. Існує багато підходів до розуміння сутності громадської думки. Громадська думка розглядається як єдність поглядів стосовно певних проблем. Герберт Блумер вважав, що громадська думка належить до сфери колективної дії, тому це суттєва ознака взаємного пристосування різних форм індивідуальної поведінки на основі нормативно зумовлених очікувань, завдяки чому індивіди спільно діють у певному напрямку [1, с. 5-6].

Громадська думка також інтерпретується і як відповідні «картини світу», які об'єднують людей (Уолтер Ліпман) і як «сукупність позицій освічених людей – власників, а також позиції людей, групова думка яких претендує на загальну значущість» (Юрген Габермас) тощо.

Існують і протилежні погляди. П'єр Бурдьє вважає, що велику кількість точок зору, кожна з яких є особливою, практично неможливо звести до спільного знаменника і називати «громадською думкою».

Бурдьє піддав критиці опитування громадської думки та інші опитування політичного характеру. В ході дослідження задаються не ті питання, які є актуальними для опитуваних. Створюється ефект нав'язування проблематики. Такі опитування у більшій мірі представляють інтереси політичної та журналістської еліти. В реальному житті кожна конкретна думка є результатом конкретних впливів, а сформовані точки зору є наслідком конфліктів таких впливів. Тому за висловом Бурдьє, «громадської думки не існує» [2, с. 171-177].

За своїм змістом та впливом на функціонування держави громадську думку можна визначати як сукупність уявлень оцінок і суджень, що їх поділяє більшість чи принаймні значна частина населення стосовно проблем, подій чи фактів дійсності в конкретній соціальній ситуації. Тому громадська думка активно впливає на функціонування держави, політичних інститутів, суспільства в цілому. Без аналізу тенденцій суспільного розвитку неможлива державотворча та політична діяльність.

Якщо брати за увагу критику громадської думки та масової свідомості П'єра Бурдьє, то неможливо її відкидати на тлі сучасного стану розвитку масових комунікацій, їх впливу на розвиток держави та суспільства. В такому разі, громадська думка, навіть будучи неадекватним відображенням дійсності, відтворює її адекватною для певної групи осіб. Така помилкова позиція вступає в протиріччя з інтересами громадянина та держави.

До основних механізмів формування громадської думки слід віднести сприйняття інформації через ЗМІ (Інтернет, телебачення, газети тощо) та повсякденне спілкування, політичну пропаганду, формулювання висновків та оцінок щодо наявної інформації, обмін інформацією між індивідами, формування відповідної думки групи індивідів, обмін інформацією між суспільними групами і формування загальної громадської думки.



У демократичних країнах функціонування та розвиток держави, стан владних структур залежить від громадської думки. Уникнення соціальної напруги в суспільстві неможливо без врахування настроїв різних прошарків суспільства та можливих зовнішніх впливів на відповідні настрої. Але і внутрішня консолідація у державі неможлива без чіткої державної інформаційної політики та сформованої громадської думки стосовно державності, ідентичності, громадянства.

Гуманітарна сфера держави детермінує всі сфери життєдіяльності суспільства. Це сфера де виробляється система об'єднуючих ідей, цінностей, завдань, які визначають розвиток держави. Надзвичайно важливим є формування громадської думки стосовно гуманітарної сфери (в тому числі по відношенню до певних історичних подій, фактів, визначних осіб тощо).

Національний інститут стратегічних досліджень у аналітичній записці проаналізував стан та завдання розвитку гуманітарної сфери. Було констатовано, що державна політика періоду незалежності характеризувалася недооцінкою гуманітарного чинника консолідації. Фактично всі уряди України пов'язували гуманітарну сферу з соціальною, тобто насамперед із покращанням соціального захисту населення, не враховуючи того, що ці сфери, хоча і тісно взаємопов'язані, але водночас не є тотожними. Відбувалася фрагментизація гуманітарного простору за мовною, етнокультурною, конфесійною ознаками. Сформувалася культурно-інформаційна ізоляція регіонів держави. В окремих регіонах внаслідок відсутності єдиної державної політики гуманітарного простору та зовнішньому впливу сформувався міф про спільну з Росією ідентичність несумісну з українськими цінностями, що й стало причиною поширення ідей євразійства, «руського мира» і передумовою майбутнього військового вторгнення [5].

Щодо розповсюдження територією України антидемократичних тоталітарних ідеологій можна стверджувати як про використані Росією засоби політичного тиску, так і застосування нових можливостей інформаційного впливу. Внутрішня громадська думка стосовно власної державності та державотворчих процесів знаходиться в стадії формування.

Також, для інформаційної політики держави не менш важливим є формування власного міжнародного іміджу. Частиною інформаційної політики є сприйняття чи несприйняття України як незалежної держави у світі (і не тільки з боку Росії та найближчих сусідніх держав) та сприйняття самими громадянами України подій та процесів, які відбуваються у світі.

Внутрішня громадська думка заповнена застарілими стереотипами, які розповсюджуються за допомогою зовнішньої різноманітної інформаційно – пропагандистської діяльності. Завданням інформаційної політики в Україні повинно стати їх подолання, але не засобами контрпропаганди.

Ніяке «розвінчування міфів» після опублікування недостовірної та спотвореної інформації не будуть такими ефективними як сформована

громадська думка стосовно явищ, подій, історичних процесів, які стосуються державності. Потрібне розкриття повної картини всіх подій у соціально-гуманітарній сфері. Потрібна активна упереджувальна просвітницька державна інформаційна політика.

Громадська думка може формуватися стосовно тільки тих явищ і фактів соціального життя, які є інформаційно доступними. Чим вищою є інформованість громадськості, тим компетентнішою є громадська думка. Інформованість громадян є результатом просвітницької діяльності держави.

ЗМІ є важливим регулятором громадської думки. ЗМІ у суспільстві є не лише способом впливу на маси, але й засобом участі мас в соціальному управлінні. Ця участь здійснюється на базі всебічного інформування громадськості про соціальне життя в цілому та про діяльність окремих соціальних інститутів держави. Друковані та електронні засоби масової інформації забезпечують гласність громадській думці. Формування громадської думки і її висловлення це дві взаємопов'язані сторони в діяльності ЗМІ.

Які стереотипи у масовій свідомості громадян потрібно долати? Наприклад такий, як «Харків – перша столиця України». Потрібно більше висвітлення (і не лише в мережі Інтернет) основних подій навколо проголошення більшовиками Харкова столицею під час початку захоплення України у 1919 році.

Типовим помилковим і навіть шкідливим стереотипом є уявлення про особливу роль міст і робітників заводів та про українську мову як мову лише селян. Зневажливе (та відверто вороже) ставлення до селянства було закладене Володимиром Леніним у політичній програмі комунізму. Сучасний глобалізований світ не може бути ні конкретно аграрним, чи конкретно промисловим.

Можна констатувати не достатньо сформовану громадську думку стосовно сприйняття власної історії та творення держави. Так, Україна має з Польщею більше тисячі років спільної історії. Це набагато більше ніж з сусідньою Росією. Але відносини між двома країнами в основному будуються на згадуванні та оцінюванні історичних подій ХХ сторіччя та ролі в них деяких осіб («антибандерівські закони» в Польщі). Майже нічого невідомо про спільні україно-польські наукові розробки. Українська історія ХІХ-ХХ ст. також насичена подіями, які мало висвітлені і не представлені громадянам.

Стереотипне сприйняття Криму як виключно російської території розглядає історію регіону лише з моменту Кримської війни 1853-1856 рр. та героїзує оборону міста Севастополь. При цьому майже не згадується історія Кримського ханства як держави кримських татар та організована Олександром Суворовим депортація кримських християн до Російської імперії тощо.

Те ж саме стосується громадської думки щодо зовнішнього курсу та подолання стереотипів щодо взаємодії зі світовими та європейськими структурами (черговий стереотип про «агресивний блок НАТО»). Загальнонаціональні опитування останніх років показують зміни у світоглядних орієнтаціях. Але існують і занадто оптимістичні оцінки взаємодії та членства у НАТО і тому необхідна робота по подоланню стереотипів щодо сприйняття НАТО як виключного способу вирішення проблем у зовнішньополітичних відносинах.

Таким чином, важливою умовою формування громадської думки є цілеспрямоване висвітлення та пропагування діяльності держави, органів публічної влади за допомогою ЗМІ.

Інформаційна політика є вираженням політичної волі держави. Вона буде успішною й не залишиться декларацією про наміри в тому випадку, якщо ця воля буде недвозначною.

**Висновки.** Особливістю громадської думки є те, що вона тримається на внутрішньому переконанні людей, приймається ними добровільно, без примусу, є прийнятною для пересічного громадянина.

Носіями і виразниками громадської думки є соціальні групи та окремі особи. Вони під впливом ЗМІ, політичної пропаганди чи стихійно формують загальну думку стосовно певних явищ та подій.

В демократичних країнах функціонування та розвиток держави, стан владних структур залежить від громадської думки. Уникнення соціальної напруги в суспільстві неможливо без врахування настроїв різних прошарків суспільства та можливих зовнішніх впливів на відповідні настрої. Але і внутрішня консолідація у державі неможлива без чіткої державної інформаційної політики та сформованої громадської думки стосовно державності, ідентичності, громадянства.

Державна інформаційна політика є важливою складовою зовнішньої і внутрішньої політики країни й охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства.

У сучасності результати опублікування досліджень громадської думки стали необхідною умовою роботи ЗМІ. Однак їх результати прямо залежать від замовника: якщо це особи, які відносять себе до опозиції, то «маси проти антинародного режиму», якщо представники влади, то «намітилися позитивні тенденції, народ дивиться в майбутнє з надією» тощо.

Важливим регулятором громадської думки є засоби масової інформації (ЗМІ). ЗМІ у суспільстві є не лише способом впливу на маси, але й засобом участі мас в соціальному управлінні. Ця участь здійснюється на базі всебічного інформування громадськості про соціальне життя в цілому та про діяльність окремих соціальних інститутів. Друковані та електронні засоби масової інформації забезпечують гласність громадській думці. Громадська думка може формуватися стосовно тільки тих явищ і фактів соціального життя, які є інформаційно доступними спільноті. Чим вищою є

інформованість громадськості, тим компетентнішою є громадська думка. Формування громадської думки і її висловлення — дві взаємопов'язані сторони в діяльності ЗМІ. Інформованість громадян є результатом просвітницької діяльності держави.

Характер отримуваної інформації виявляє вирішальний вплив на зміст і поширення громадської думки. Не випадково кажуть, що інформація править світом. Якою ж буде інформація — не в останню чергу залежить від ЗМІ. Тому в сучасному світі різко зростає роль ЗМІ у формуванні громадської думки.

### ***Список використаних джерел:***

1. Бішоп Дж. Ф. Оманливість громадської думки. *Політичний менеджмент*. 2007. № 5 (20). С. 1-12

2. Бурдьє П. Соціологія політики: пер. с фр./Сост.,общ.ред. и предисл. Н.А. Шматко. М.,1993. 336с.

3. Марусяк Т. В. Методи та форми впливу на громадську думку у сучасному українському суспільстві. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2015. Вип. 17. С. 106-114

4. Руженко Л. М. Демократичні механізми формування громадської думки як складова політичного розвитку. *Актуальні проблеми політики*. 2013. Вип. 48. С. 295-301

5. Сірій Є. В. Соціологія: загальна теорія та методологія, історія розвитку, спеціальні та галузеві теорії. Київ, 2010. 465 с.

6. Цілісність гуманітарного простору України як об'єкт національної безпеки держави. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1871>. (дата звернення 10.04.2019)

**УДК 351.779**

***Н. А. Попілнуха***

## **СУТНІСТЬ ТА ПОРЯДОК ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ**

Забезпечення ветеринарно-санітарного благополуччя у будь-якій державі залежить від багатьох факторів, одним із яких фінансування галузі ветеринарної медицини, адже від того, наскільки повно та ефективно забезпечується надходження фінансових ресурсів на проведення протиепізоотичних заходів, охорону територій нашої країни від занесення із територій інших держав або з карантинної зони збудників інфекційних

хвороб тварин, контроль безпеки та якості харчових продуктів тваринного походження, залежить реалізація функцій держави у цій галузі діяльності.

Протягом останніх років категорія «фінансування» підлягала дослідженню в багатьох вітчизняних наукових працях О.Василика, К.Павлюка, Л.Карамушки, В.Євсєєва, В.Опаріна та ін. Проте думки науковців значно різняться при визначенні елементів і форм фінансового забезпечення

Крім того, достатньо поверхово аналізуються у науковій літературі питання фінансового забезпечення публічного управління і взагалі не досліджуються проблеми фінансування галузі ветеринарної медицини.

Фінансове забезпечення — це рушійна сила фінансового механізму, яка забезпечує процес нагромадження, розподілу або перерозподілу фінансових ресурсів з метою формування і використання централізованих і децентралізованих грошових фондів, які прямо або опосередковано впливають на різні сфери розвитку суспільства [1]. Фінансове забезпечення ветеринарної медицини — це діяльність, яка здійснюється в межах органів фінансової системи держави та формою участі в процесі розподілу грошових коштів шляхом отримання фінансових ресурсів [3; 4].

Порядок фінансування ветеринарної медицини регулюється Законом України «про ветеринарну медицину» [5], у XIII розділі якого встановлюється, що фінансування та матеріально-технічне забезпечення органів і установ державної та ветеринарної медицини здійснюється за рахунок коштів Державного і місцевих бюджетів, а також за рахунок позабюджетних коштів (ст. 97, 98, 99).

Крім того, зазначено, що фінансування та матеріально-технічне забезпечення державної служби ветеринарної медицини здійснюються за рахунок коштів загального та спеціального фондів Державного бюджету України. Внески до Міжнародного епізоотичного бюро та інших міжнародних організацій з питань ветеринарної медицини, членом яких Україна, здійснюються за рахунок коштів Державного бюджету України.

У Державному бюджеті України закладаються кошти на фінансування таких статей видатків:

- керівництво та управління у сфері Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба);
- протиепізоотичні заходи та участь у Міжнародному епізоотичному бюро;
- організація і регулювання діяльності установ у системі Держпродспоживслужби України.

Обсяг видатків з Державного бюджету на ветеринарну медицину протягом аналізованого періоду збільшився вдвічі, але при цьому більш ніж на 40 % скоротились витрати на проведення протиепізоотичних заходів та участь у Міжнародному епізоотичному бюро [2]. Проте слід відзначити

значне зростання витрат на організацію і регулювання діяльності установ у системі Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів на 93 % [2].

У розрізі структури видатків спостерігаємо, що найбільшу питому вагу становлять видатки на організацію і регулювання діяльності установ у системі Держпродспоживслужби України. Так, їх частка у 2014 - 2018рр. складала від 81,83 до 78,89 % [2].

Більш ґрунтовне дослідження джерел фінансування видатків свідчить, що дві треті фінансуються за рахунок загального фонду Державного бюджету, а одна третя — за рахунок спеціального фонду; 95,13 % — становили видатки споживання, з них 54,45 % — видатки на оплату праці, а 2,5 % — витрати на оплату праці [2]. Видатки розвитку складали в цілому лише 4,8 % загального обсягу видатків.

Позабюджетні кошти державних установ ветеринарної медицини формуються за рахунок надходжень:

- за господарськими договорами від підприємств, установ, організацій та громадян за надання послуг і виконання робіт; підприємств, установ громадських організацій і громадян та інших джерел, незаборонених
- частини коштів від сплати адміністративних штрафів;
- добровільних внесків державою.

Оплата експертизи та випробування з метою реєстрації в Україні ветеринарних препаратів, кормових добавок, преміксів та готових кормів здійснюється за рахунок коштів заявника згідно з преїскурантом, затвердженим відповідно до законодавства.

Оплата послуг спеціалістів ветеринарної медицини, які провадять ветеринарну практику, за виконання обов'язкових або необхідних протиепізоотичних заходів згідно з переліком та у розмірах, що затверджуються Кабінетом Міністрів України, здійснюється за рахунок коштів Державного бюджету України та інших джерел, незаборонених законом. Тарифи на ветеринарні послуги затверджуються відповідно до законодавства про ціни та ціноутворення.

При плануванні бюджету державної установи на майбутні періоди, на нашу думку, необхідно прогнозувати обсяги надходження та витрачання коштів як в цілому, так і по окремих статтях доходів та видатків. У зв'язку з цим, необхідно використовувати весь інструментарій статичних прогнозів, які при побудові багатофакторних моделей залежностей дозволяють врахувати всі впливи зміни чинникової ознаки та виявити зміну результативного показника.

Результати проведеного дослідження засвідчують, що фінансування діяльності державних установ ветеринарної медицини відбуваються як за рахунок бюджетних коштів, так і за рахунок надходжень за господарськими договорами від підприємств, установ, організацій та громадян за надання послуг і виконання робіт; частини коштів від сплати адміністративних

штрафів; добровільних внесків підприємств, установ, громадських організацій і громадян та інших джерел, незаборонених державою.

Проте динаміка надходження коштів та аналіз структури фінансових ресурсів свідчить, що існує певний перелік проблем пов'язаних, із фінансуванням протиепізоотичних заходів, формуванням власних надходжень тощо.

Основними причинами такої ситуації є:

- недосконалість нормативно-правової бази та існуючої системи звітності. Діючими нормативно-правовими актами не проведено чіткий розподіл між використанням бюджетних коштів на фінансування установ ветеринарної медицини та коштами програм на проведення протиепізоотичних заходів;

- відсутній механізм використання коштів, спрямованих на протиепізоотичні заходи, не запроваджена окрема звітність щодо виконання результативних показників програми на проведення протиепізоотичних заходів;

- відсутній єдиний законодавчо-визначений механізм планування обсягів фінансового забезпечення галузі ветеринарної медицини тощо.

З огляду на результати дослідження, з метою удосконалення фінансового забезпечення галузі ветеринарної медицини та підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів вважаємо за доцільне:

1. При формуванні обсягів бюджетного фінансування галузі ветеринарної медицини по окремих регіонах враховувати фактичне використання ветеринарних препаратів у попередніх роках, наявність залишків та зазначати їх оптимальну розфасовку відповідно до чисельності поголів'я тварин в окремих населених пунктах.

2. Розподіл коштів на проведення протиепізоотичних заходів здійснювати з урахуванням чисельності поголів'я тварин та епізоотичної ситуації у регіонах.

3. Запровадити систему звітності щодо реалізації заходів програми з проведення протиепізоотичних заходів із визначенням обсягів та джерел витрачання бюджетних коштів.

### ***Список використаних джерел:***

1. Василик О. Державні фінанси України. підручн. К. : НІОС, 2004. 608 с.
2. Звіти про роботу Держпродспоживслужби URL: [http://www.consumer.gov.ua/ContentPages/Zviti\\_Pro\\_Robotu\\_Derzhprodspozhivsluzhbi/170/](http://www.consumer.gov.ua/ContentPages/Zviti_Pro_Robotu_Derzhprodspozhivsluzhbi/170/) (дата звернення 20.03.2019).
3. Карамушка Л. І., Євсєєв В. І. Сучасні наукові підходи до бюджетування охорони здоров'я в ринковому середовищі. *Україна. Здоров'я нації*. 2007. № 1. С. 94-99.

4. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія): навч. посіб. К. : КНЕУ, 2002. 240 с.

5. Про ветеринарну медицину : Закон України від 25.06.1992 р. № 2498-ХІІ. ВВР. 1992. № 36. Ст. 531.

**УДК 378.4**

***Н. М. Петренко***

## **ПЛАНУВАННЯ – ВАЖЛИВА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення усіх інших функцій управління.

До підфункцій планування належить: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування. Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів: установа цілей діяльності організації; розробка стратегії діяльності організації (шляхів досягнення цілей); надання стратегії конкретної форми (упровадження стратегії у конкретні дії організації). Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечувальних планів та бюджетів.

На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації. Найчастіше з них використовують такі: за критерієм широти охопленої сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани; за критерієм часового горизонту планування плани розподіляють на довгострокові й короткострокові; за ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей. Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо такого: що конкретно треба зробити, хто повинен це зробити, як це має бути зроблено [1].

Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися. Довгострокові плани – це плани, розраховані на перспективу 3 – 5 років. Ці плани мають урахувувати зміни в зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3 % за рік). Орієнтири – це плани, що мають характер напряду дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності



непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3 – 4 % за рік).

У широкому розумінні стратегія – це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації.

У практичному плані найчастіше використовується таке визначення стратегії. Стратегія – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Щоб вижити у світі бізнесу необхідно постійно спостерігати за змінами середовища. Чим частіше відбуваються зміни в зовнішньому середовищі організації, тим нагальнішою є потреба у розробці стратегії.

Основним елементом стратегії є сфера стратегії – це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища (засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, що враховують сприятливі можливості та загрози середовища). Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу ресурсів організації між окремими підрозділами. Стратегією мають бути визначені підрозділи організації, куди спрямовуються (перспективні підрозділи) або звідки забираються (мало- або безперспективні підрозділи) ресурси. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії [1].

Конкурентні переваги – це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами. Стратегія має містити відомості про сильні сторони організації, на які вона спиратиметься у своїй діяльності. Конкурентні переваги впливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації. Синергія – це ефект цілісності. Стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції усіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації усіх попередніх елементів стратегії.

Вирізняють три основні рівні стратегій: загальнокорпоративна стратегія визначає бізнес, яким передбачає займатися організація. Склад (зміст) загальнокорпоративної стратегії: місія організації, види та ринки діяльності, бажане зростання та рентабельність. Стратегія бізнесу є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтована на конкретний структурний підрозділ організації. Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг окремої структурної одиниці на певному ринку або в певній галузі. Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Відповідні служби організації опрацьовують функціональні стратегії – стратегії оптимального використання ресурсів організації загалом за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами. Усі рівні стратегій пов'язані між собою й утворюють піраміду стратегій.

Послідовність етапів процесу розробки стратегії: визначення місії фірми – зовнішньої та внутрішньої. Аналіз – визначення цілей діяльності організації, аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії:

1. Визначення місії фірми. Місія фірми окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витратити зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатися фірма?» [1].

Зміст місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі елементи: головні цілі діяльності; основні споживачі; товари (послуги), що виробляються (надаються); ринки або сегменти ринку діяльності; специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів; конкурентні переваги.

Місія – ніби особливий шлях у бізнесі. Але на цьому шляху зустрічаються перешкоди та небезпеки. Для з'ясування таких перешкод та небезпек виконуються зовнішній та внутрішній аналіз.

2. Зовнішній аналіз – процес оцінки зовнішніх щодо організації чинників. Під зовнішніми чинниками розуміють умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації. Зовнішній аналіз передбачає подвійну мету: визначити сприятливі можливості, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації; визначити загрози та небезпеки для організації, які обмежують можливості організації у просуванні до мети.

Для вивчення впливу зовнішніх чинників усю їх сукупність розподіляють на такі:

а) глобальні чинники (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) галузеві чинники (сукупність елементів, що мають відношення до продукту галузі).

Оцінити вплив глобальних чинників досить складно. Однак спроба такої оцінки змушує замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві чинники. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. У межах галузевого аналізу мають бути оцінені такі чинники [1]:

а) споживачі (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) постачальники (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) конкуренти (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) технології (ступінь змінності технології виробництва окремої продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

3. Внутрішній аналіз – це процес оцінки чинників, які виникають у межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення сильних та слабких сторін організації. Сильні сторони – це особливі властивості організації, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми. Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів [1].

Таким чином, планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки ухвалені в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення усіх інших функцій управління. До підфункцій планування належить цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування. Мета планування полягає в створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації, що в цілому забезпечує соціально-економічний розвиток на регіональному рівні чи держави в цілому.

#### *Список використаних джерел:*

1.Сутність планування як функції управління. URL: [https://studopedia.su/10\\_139635\\_sutnist-planuvannya-yak-funktsii-upravlinnya.html](https://studopedia.su/10_139635_sutnist-planuvannya-yak-funktsii-upravlinnya.html) (дата зверення 7.04.2019)

**УДК 331.108:316.343.656**

***В. В. Пранірний***

### **ОСОБЛИВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

Процес управління персоналом державної служби України довгий період часу характеризувався застосуванням архаїчних методів роботи, характерних для радянських часів. Головні риси таких методів - відданість пануючій ідеології, консервативність, непрозорість та корумпованість при доборі та розстановці кадрів, та як результат, державна служба стає

непривабливою для професійних кадрів та сучасної молоді. Нормативно-правові акти, навчальні програми, розбудова інституційної основи та європеїзація державної служби свідчать, що все ж таки Україна пройшла етап активної трансформації та переходу до нових, сучасних, демократичних моделей управління персоналом державної служби, серед яких застосування методів та методик кадрового моніторингу (як своєрідного реєстру державних службовців та відслідковування ефективності діяльності державних службовців).

З огляду на брак розробок у науковій фаховій літературі та бідність практики його реалізації у вітчизняній системі публічного управління, питання розвитку механізму управління персоналом державної служби потребує вдосконалення та подальших досліджень.

Теоретичні та методологічні питання проблематики роботи з персоналом розглядалися у працях В.Авер'янова, Ю.Битяка, В.Гончаренка, Д.Дзвінчука, В.Лугового, О.Оболонського, І.Пахомова, Т.Пахомової, Ю.Старилова, М.Цвіка.

Важливим питанням у системі управління персоналом державних установ є розвиток персоналу, оновлення управлінських кадрів, який безпосередньо визначає рівень виконання соціальних послуг, розвиток організації та соціально-трудова відносин у ній.

В управлінській діяльності така категорія як персонал, є найбільш складним об'єктом управління в системі, оскільки, на відміну від матеріальних факторів виробництва, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, мати суб'єктивні інтереси та інші непередбачувані фактори. Саме це зумовлює радикальні зміни в системі управління персоналом у державній сфері зокрема.

Адміністративна реформа, яка проводиться в Україні, неможлива без ефективного кадрового забезпечення всіх рівнів. Проте ключовою проблемою вітчизняної державної служби є дефіцит компетентності та професіоналізму. Система оцінювання діяльності державних службовців, а також наявні дисциплінарні санкції давно знецінилися й фактично імітують оцінювання.

У зв'язку з цим новий закон «Про державну службу» наголошує на необхідності ретельного регулювання системи оцінювання діяльності державних службовців [1]. Його положеннями, зокрема передбачено єдині умови вступу на державну службу шляхом проведення відкритого конкурсу; запровадження щорічного оцінювання результатів діяльності держслужбовця (замість нині існуючої атестації та щорічної оцінки), результати якого впливатимуть на розмір призначеної держслужбовцю премії, та виявлення рівня його професійної компетентності.

Докорінно поліпшити кадрові технології можна тільки на базі безперервного оцінювання стану і прогнозування розвитку кадрового складу,

удосконалення нормативно-правових актів, що регламентують діяльність службовців. Зазначені питання належать до сфери кадрового моніторингу в системі державної служби.

Поняття «кадровий моніторинг» є новим для вітчизняної науки та практики управління людськими ресурсами. Узагальнення його визначення в словниках та довідковій літературі дає нам підстави для формулювання такого визначення: процес систематичного або безперервного збору інформації про параметри персоналу організації; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації/підприємства і порівняння з потребами в кадрах (вивчення кадрового попиту і резервів відповідно до завдань і стратегії підприємства).

Кадровий моніторинг здійснюється шляхом оцінювання стану кадрового ресурсу в конкретних відрізках часу та простору, доцільних з точки зору адекватного відображення процесу виконання завдань і функцій об'єктом кадрового забезпечення та ступеня впливу на цей процес суб'єктів за обґрунтованими параметрами. При цьому суб'єктами кадрового моніторингу є керівники органів виконавчої влади, кадрові підрозділи; об'єктами кадрового моніторингу - структурні підрозділи та посадові особи; предмет кадрового моніторингу - ефективність діяльності об'єктів.

В.Козловський змістом кадрового моніторингу визначає граничні стани кадрового ресурсу, вихід за які призведе до невиконання завдань, необґрунтованих затрат ресурсів та вироблення заходів з недопущення таких рівнів [2, с. 10].

У бізнес-управлінні до питань, що перш за все перевіряються в межах кадрового моніторингу, належать:

1. Контроль за формальними показниками, що змінюються (вік, стаж, час, що пройшов після медичного огляду, освіта та ін.).
2. Контроль показників оцінювання ефективності роботи (кількість укладених договорів, терміни здачі проектів, кількість рекамацій тощо).
3. Контроль показників, що відображають власне профіль працівника і займаної посади.
4. Прогноз вікових змін у якісному складі персоналу, який тепер особливо враховується під час вирішення більшості кадрових питань.

Функції кадрового моніторингу такі: моделювання діяльності, обґрунтування параметрів оцінювання станів кадрового ресурсу, оцінювання станів кадрового ресурсу, оцінювання ефективності діяльності, складання пропозицій щодо забезпечення ефективної діяльності [1, с. 162].

Останні тенденції запровадження та використання новацій в органах державної влади свідчать про наближення до кадрового моніторингу, який використовується в бізнес-управлінні. Тобто кадровий моніторинг запроваджується не тільки для контролю за формальними показниками та виконання статистики, а й для оцінювання ефективності діяльності

персоналу державної служби. При цьому моніторинг працівників має декілька важливих аспектів: етичний, правовий, фінансовий, технологічний.

Перший аспект кадрового моніторингу - етичний. Це найболючіше питання моніторингу працівників, яке полягає в недоторканності їхнього приватного життя. Адже моніторинг працівників часто перебуває в конфлікті з особистим життям працівників [3, с. 16].

Моніторинг, як правило, є способом збору інформації не тільки про діяльність, пов'язану з роботою, але й з особистим життям працівника. Моніторинг на робочому місці може викликати протистояння між роботодавцями і працівниками, тому що обидві сторони намагаються захистити особисті інтереси. Працівники хочуть зберегти конфіденційність, у той час як роботодавці хочуть забезпечити раціональне та ефективне використання ресурсів компанії за призначенням.

Другий аспект кадрового моніторингу - правовий. Ефективне управління державною службою передбачає вдосконалення законодавства щодо проведення єдиної політики у сфері державної служби, де засобом вдосконалення цього виду управління є проведення моніторингу ефективності діяльності державних органів та їх посадових осіб на основі систематичного комплексного аналізу результатів їх діяльності.

Отже, засади кадрового моніторингу в аспекті ефективності діяльності та професійності державних службовців знайшли своє втілення зовсім нещодавно, ці засади тільки-но починають формуватися. Таким чином, кадровий моніторинг професійності та ефективності остаточно ще не закріплений у вітчизняному законодавстві.

Третій аспект кадрового моніторингу — фінансовий. Від припинення недобросовісних та неетичних дій працівника, який краде час і гроші організації, до переформатування невігідних для організації процесів - ось мета моніторингу, який у цьому випадку дозволяє нарощувати фінансові доходи від невеликих інвестицій [4].

Четвертий, останній, аспект кадрового моніторингу — технологічний. Існують сотні програмних рішень (безкоштовних і багатовартісних), щоб стежити за діяльністю працівників. Компанії, які виробляють прилади для контролю за працівниками, мають на меті зупинити вплив конфіденційної інформації, припинити порушення законів, політики організації [4, с. 45 - 46], посилити юридичну відповідальність, а також контролювати і відновлювати втрачені важливі повідомлення.

Таким чином, механізмами управління персоналом у системі державної служби є всі важелі, методи та стимули, за допомогою яких, власне, і реалізується управління персоналом, тобто все те, завдяки чому процес управління персоналом стає дійсно процесом та має практичне втілення: добір та розстановка кадрів, підвищення кваліфікації та всі інші види професійного навчання, кадровий моніторинг, оцінювання, мотивація тощо.

Кадровий моніторинг (як особливий механізм управління персоналом державної служби) реалізується з огляду на етичні, правові, фінансові та технологічні аспекти його запровадження та використання. Подальші дослідження варто проводити в напрямі теоретико-методологічного обґрунтування механізмів реалізації кадрового моніторингу у вітчизняній системі публічного врядування.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Закон України «Про державну службу» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Козловський В. О. Морально-психологічний потенціал державних службовців (організаційно-управлінський аспект) : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. - Київ, 2005. - 208 с.
3. Amsler G., Findley H. and Ingram E.. Performance Monitoring: Guidance for the Modern Workplace. Supervision, 2011, January 1, p. 16.
4. Yerby J. Legal and ethical issues of employee monitoring. A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management. Journal of Applied Knowledge Management, 2013. 1 (2), 45 - 46.

**УДК 331.108(477)**

***О. М. Птахіна***

### **КАДРОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Розбудова сучасної системи державного управління зумовлює необхідність впровадження нових цінностей та принципів публічного менеджменту в діяльність владних інститутів. Приймаючи євроінтеграційний виклик, Україна стала на шляху системних перетворень у секторі державної служби, орієнтованих на потреби і вимоги євроінтеграційного простору. Сьогодні виникає необхідність визначити зміст кадрової політики, яка б відповідала сучасному станові України та досвіду успішних країн.

Сутність поняття «кадрова політика», його основний зміст, цілі, принципи формування, характеристики, критерії оцінки ефективності кадрової політики та реалізації державної кадрової політики в контексті інтеграції України до Європейського Союзу, кадрових процесів і технологій розглядалися у працях багатьох вітчизняних вчених зокрема В.Авер'янова, М.Білінської, К.Ващенко, Н.Гончарук, С.Дубенка, Т.Желюк, Ю.Ковбасюка, М.Лажихи, Н.Липовської, В.Малиновського, О.Оболенського, В.Олуйко, Т.Пахомової, С.Серьогіна та ін.

Згідно з енциклопедичними трактуваннями кадрова політика — це сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом.

М. Карпа вважає, що на будь-якому рівні реалізації кадрової політики (державному, регіональному або місцевому) відбуваються такі основні кадрові процеси: розробка концепції державної кадрової політики; визначення засобів кадрового забезпечення; формування та реалізація цільових кадрових програм; виконання планів роботи з кадрами і кадрових програм; реалізація основних кадрових програм; розробка стратегії підбору кадрів; відбір кадрів для заміщення посад; процеси розстановки кадрів; процеси прийому та звільнення персоналу; професійна освіта, підготовка, можливість підвищення кваліфікації, компетентності; розробка та втілення стандартів кваліфікації працівників; ідентифікація кадрового складу за показниками (стать, вік, рівень освіти, досвід роботи тощо); здійснення контролю за результатами праці (оцінка, атестація тощо); стимулювання праці; розробка підходів управління з урахуванням індивідуальних якостей працівників; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; формування та ефективне використання кадрового резерву; заходи щодо підвищення престижності роботи в органах публічної влади; оцінка ефективності роботи кадрів органів публічної влади; чіткий розподіл функцій, завдань та відповідальності за їх здійсненням; заходи щодо запобігання корупційних дій тощо [3].

Державна кадрова політика визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями, принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни. Упровадження демократичних принципів в Україні супроводжується зміною ролі державної кадрової політики у сфері державного управління.

Сучасна кадрова політика України в умовах євроінтеграції передбачає реалізацію комплексу спеціальних заходів: формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі, що ґрунтується на врахуванні знань, умінь, навичок, високого рівня особистісних якостей державних службовців; забезпечення підвищення рівня ефективності професійного навчання державних службовців шляхом оптимізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; запровадження індивідуальних програм розвитку персоналу та планування кар'єри. Перехід до європейської управлінської практики вимагає реформування інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що сприятиме побудові ефективної держави.

Реалізація кадрової політики передбачає наявність певного інструментарію для прийняття кадрових рішень, спеціальних методів для її здійснення. Методи управління кадровими процесами в органах влади та



органах місцевого самоврядування характеризуються такими основними функціями, як: стимулювання, контроль, активізація, стабілізація, регламентування, мотивація персоналу, коректування кадрової політики, прогнозування. Отже провідними принципами формування та реалізації сучасної кадрової політики повинні бути: ефективність діяльності системи управління кадрами; стратегічний характер управління персоналом; патріотизм; забезпечення пріоритету прав та інтересів громадян; об'єктивність, неупередженість; прозорість; демократизм; індивідуальний та адресний підхід; політична нейтральність.

Нормативно-правовими основами державної кадрової політики є Конституція України, трудове, адміністративне, цивільне та інше законодавство, акти Президента та Кабінету Міністрів України, що спрямовані на регулювання кадрових процесів.

Для реалізації сучасної державної кадрової політики та для виконання зобов'язань, визначених Угодою про асоціацію між Україною і ЄС, у співпраці з державними органами влади, у тому числі з НАДС, та за участю Представництва ЄС в Україні, міжнародних експертів і представників громадськості розроблено Стратегію реформування державного управління України на 2016-2020 роки та план заходів з її реалізації. Відповідно до плану заходів з реалізації Стратегії та з метою ефективного впровадження нової моделі державної служби НАДС у співпраці з міжнародними експертами, зокрема експертами програми SIGMA. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. визначає мету державної кадрової політики як забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою (Про стратегію державної кадрової політики на 2012—2020 роки, 2012). Однією з основних цілей Стратегії є розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців.

Загальновідомим є факт, що основою успішної діяльності кадрового персоналу є його мотивація, тобто установка на більш ефективне й продуктивне професійне функціонування. У сучасних європейських країнах кадрова політика орієнтована на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом, а саме на високий рівень соціальної захищеності, пільги і компенсацій. Основними напрямками Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 рр. є: прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави; формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку; розроблення національної системи оцінювання якості освіти; розроблення сучасних державних стандартів освіти; реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки

кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління; переорієнтація системи підвищення кваліфікації на здобуття спеціальних знань, набуття вмій, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою; формування узгодженої системи оцінювання здобутих знань, набутих умій та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів; розробка кваліфікаційних характеристик кар'єрне зростання працівників; оцінювання результатів професійної діяльності працівників; удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад; удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи; створення ефективної діючої системи соціального захисту населення; реформування системи соціального страхування; забезпечення зайнятості населення, формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, набуття умій і навичок відповідно до тенденцій ринку праці; недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон; реорганізація кадрових служб у служби персоналу, удосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом та інше [5].

Це стане реальністю, якщо основними пріоритетними напрямками реалізації державної кадрової політики стане: комплектування органів державної влади та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, формування управлінської ланки за професійно ціннісними ознаками фахівця; розвитку законодавчої бази; прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях; створення ефективного кадрового резерву; створення умов для успішної реалізації професійного потенціалу кадрів; упровадження ефективної системи мотивації праці; впровадження інноваційних технологій і методик управління персоналом; запровадження механізмів координації діяльності органів та організацій, що мають відношення до здійснення державної кадрової політики; поширення кращого досвіду управлінської діяльності.

З метою забезпечення ефективного управління людськими ресурсами у сфері державної служби, контролю зайнятості на державній службі, сприяння прозорості витрат на персонал за підтримки Світового банку розроблено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та плані заходів щодо її реалізації, яку схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 № 844-р. Концепція визначає напрями, механізм і строки впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах.

Серед конкретних напрямів реалізації кадрової політики у сфері публічної служби головними напрямками мають стати забезпечення

підготовки кадрів, які були б здатні постійно навчатися, самовдосконалюватися та забезпечення належної мотивації працівників, що в свою чергу передбачає вдосконалення діяльності кадрових служб. Основним принципом державної кадрової політики у сфері публічної служби має бути забезпечення ефективності діяльності системи публічного управління. Для підвищення ефективності діяльності працівників органів публічного управління необхідно також змінити підходи до їхньої оплати праці, забезпечивши її співвіднесення з конкретними результатами роботи.

Успішний розвиток України прямо залежить від кадрової політики держави. В умовах активної євроінтеграції всі перетворення, які на сьогодні відбуваються у системі державної служби, надають можливість впровадження нових підходів до адміністрування кадрової політики. Вдосконалення реалізації кадрової політики у сфері державної служби України передбачає ґрунтовні зміни кадрової сфери суспільства, що передбачає оновлення концепцій та цінностей кадрової політики, кадрової системи, кадрових технологій та самих кадрів. Важливу роль у підвищенні ефективності кадрової політики в зарубіжних країнах відіграють вміло побудовані технології управління кадровими процесами. Запровадження досвіду країн Європи може мати позитивні тенденції стосовно удосконалення службово-трудої дисципліни державних службовців в Україні.

### ***Список використаних джерел:***

1. Грицай Ю. В. Окремі питання щодо реалізації державної кадрової політики. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. «Право»*. 2014. – Вип. 21 URL: <http://oaji.net/articles/2014/976-1414774805.pdf> (дата звернення: 15.04.2019)
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / Авт. кол.: Ю.В.Ковбасюк, К.О.Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. Київ: НАДУ, 2012. С.72
3. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Львів : ЛРІ НАДУ, 2013. С.470
4. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України/ Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу. URL:<http://www.center.gov.ua/blog/item/B8> (дата звернення: 13.04.2019)
5. Про стратегію державної кадрової політики на 2012—2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 №45/2012 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 13.04.2019)

*М. Г. Руденко*

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ**

В сучасну епоху людство входить в єдину систему соціально-культурних, економічних, політичних та інших зв'язків, взаємодій і відносин. При цьому зростає вплив глобалізаційних процесів на розвиток національних економік та їх складових, виникає необхідність їх реформування та вдосконалення. В умовах посилення інтеграційних процесів забезпечення ефективного функціонування установ на державному та міжнародному рівнях стає можливим завдяки здійсненню діяльності за спільними правилами, відповідно до єдиних норм та стандартів. Можливість повноцінно функціонувати на міжнародному рівні обумовлює діяльність системи державної статистики України в напрямі реорганізації відповідно до міжнародних стандартів та регламентів ЄС, запровадження найкращого досвіду європейської статистики в національну статистичну практику.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку та реформування Державної служби статистики України широко висвітлюються в наукових працях Ю.Бездушної, В.Дерія, В.Жука, І.Манцурова, Б.Мельничук, О.Милашко, А.Підгорного, О.Русевої та інших. Зокрема, в публікації В.Жука, Б.Мельничук та Ю.Бездушної здійснено критичну оцінку заходів з реформування державної статистики, обґрунтовується необхідність застосування виваженого підходу до скорочення кількості звітних статистичних форм. Схожі питання розглядаються в роботі І.Манцурова, який аналізує можливі наслідки реформування державної статистики. Один із розділів колективної монографії за редакцією д.е.н., професора В.Дерія присвячений розгляду проблем та перспектив розвитку теорії і практики статистики. Автори А.Підгорний, О.Милашко та О.Русева аналізують особливості створення в Україні національної системи статистичних класифікацій видів економічної діяльності, продукції, товарів.

На сьогодні висвітленню окремих аспектів здійснення реформ Державної служби статистики України в умовах інтеграції до Європейського та світового співтовариства приділяється недостатня увага.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у визначенні основних напрямків розвитку Державної служби статистики України, необхідних для забезпечення повноцінної інтеграції у міжнародну та європейську систему статистики в умовах імплементації міжнародних стандартів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із нагальних

питань, які постали перед Україною після отримання незалежності, було питання створення власної системи державної статистики. Незважаючи на те, що Україна одна із перших країн в світі (з 1989 р.) почала складати основні рахунки Системи національних рахунків (СНР), першочерговими завданнями у процесі розбудови національної статистики стало звільнення від застарілих теоретичних, методологічних і організаційних основ побудови статистики, її наближення до міжнародних стандартів і світової практики.

Важливі зміни у реформуванні національної системи статистики відбулися завдяки впровадженню Державної програми переходу України на міжнародну систему обліку і статистики у 1993-1997 рр. Першими досягненнями у реалізації цієї програми стало розроблення основних положень Державної системи класифікації і кодування техніко-економічної та соціальної інформації та створення Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ).

Для створення національної системи статистичних класифікацій видів економічної діяльності, продукції, товарів, відповідно до методичних рекомендацій Євростату, в Україні було використано міжнародний досвід і модельні європейські класифікації у незмінному вигляді, а деталізація, що враховує національні особливості, здійснювалася на подальших рівнях класифікації (підкласах) шляхом дроблення найдетальніших рубрик європейських класифікацій [3, с. 19].

З 1999 року в Україні запроваджується обстеження умов життя домогосподарств для вивчення рівня та якості життя населення. За результатами такого виду моніторингу його методологія та організація отримала високу оцінку міжнародних експертів.

У січні 2003 року Україна офіційно стала 52-ю країною в світі та першою серед країн Співдружності Незалежних Держав (СНД), які підтримують міжнародний стандарт у сфері статистики - «Спеціальний стандарт щодо поширення даних» (ССПД). Цей стандарт був розроблений Міжнародним валютним фондом і гарантує користувачам у всьому світі високий рівень достовірності і якості української статистики та її відповідність міжнародним стандартам [4, с. 9].

Дослідники зазначають, що за результатами Адаптованої глобальної оцінки національної статистичної системи, проведеної представниками Європейської комісії, Європейської асоціації вільної торгівлі та Економічної комісії ООН для Європи наприкінці 2011-го року, статистика України визнана такою, що значною мірою відповідає європейським вимогам, а інформація, що виробляється органами державної статистики, є продуктом високої якості [5].

Міжнародні експерти офіційно підтвердили, що інституційне середовище функціонування органів державної статистики у цілому відповідає статистичним стандартам, зокрема фундаментальним принципам офіційної статистики ООН, Кодексу норм європейської статистики, а також

Компендіуму статистичних вимог Євростату.

На сьогоднішній день національні принципи діяльності органів державної статистики України гармонізовані з Кодексом діяльності європейської статистики. Основою національної системи статистичних класифікацій є європейська система класифікацій, тому згідно з міжнародними стандартами та рекомендаціями в Україні [6]:

- запроваджено методологію складання національних рахунків;
- розроблено методологію складання екологічного рахунка з охорони атмосферного повітря;
- оновлено Статистичну класифікацію продукції та методології ведення обліку зовнішньої торгівлі товарами та послугами;
- оновлено методологічні положення щодо статистики наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності підприємств;
- розроблено методологічні засади статистики ділової активності підприємств і запроваджено розрахунок індикатора економічних настроїв;
- запроваджено складання енергетичного балансу України.

Також, відповідно до регламентів Європейського Парламенту та Ради ЄС в Україні розроблено та удосконалено методологію державних статистичних спостережень щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах; запроваджено державні статистичні спостереження щодо цін на природний газ та електроенергію, які постачаються споживачам; розпочато роботу з розрахунку основних показників статистики демографії підприємств.

Галузеве співробітництво України та ЄС у сфері статистики набуло чинності 1 вересня 2017 року і на сьогодні міжнародні зобов'язання країни у сфері статистики визначаються ст. 355 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Ці нормативно-правові засади забезпечують поступове наближення вітчизняної статистики до вимог Євростату для статистичних органів країн ЄС.

Незважаючи на всі отримані раніше досягнення, Угода про асоціацію зобов'язує привести державну статистику відповідність з вимогами та стандартами ЄС. Дослідження зазначає, що на сьогодні існує потреба у суттєвих змінах у виробництві статистичної інформації, його методологічному забезпеченні та організації. Цей процес потребує вирішення таких проблемних питань, як [6]:

- застарілість офіційного веб-сайту Держстату, що не дає змоги користувачам отримати весь обсяг інформації, якої вони потребують у зручному вигляді для подальшої обробки, візуалізації та аналізу;
- високий рівень звітного навантаження на респондентів, що поступово збільшує кількість відмов респондентів від участі у державних статистичних спостереженнях та незаповнення статистичних запитальників;
- комерціалізованість системи електронної звітності органів державної статистики, яка дозволяє використовувати лише комерційне програмне

забезпечення для електронного звітування і зменшує кількість респондентів, які можуть подавати електронні звіти;

- відсутній механізм проведення моніторингу Цілей Сталого Розвитку;
- недостатній рівень підготовки кадрів.

**Висновки.** Майбутнє статистики в Україні визначено Програмою розвитку державної статистики до 2023 року, яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2019 р. № 222 [6]. За цією програмою модернізація системи державної статистики передбачає лише два напрямки:

- імплементація міжнародних стандартів;
- перехід до процесно-орієнтованої системи виробництва статистичної інформації та використання новітніх інформаційних технологій.

До визначених вище напрямків слід додати необхідність не менш значущого напрямку, щодо розвитку людського капіталу Державної служби статистики України і її органів. В цьому контексті у [6] приділяється увага лише щодо:

- гармонізації освітніх програм підготовки фахівців у галузі статистики за європейськими стандартами, зокрема магістерською програмою з офіційної статистики ЄС (EMOS);
- удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу (в тому числі шляхом розвитку дистанційного навчання);
- вивчення мов Ради Європи.

На наш погляд заходи у підготовці працівників були б більш дієвими, якщо б передбачали: стажування робітників державної служби статистики за кордоном, залучення закордонних фахівців до роботи в Україні, створення державної програми з фінансування навчання майбутніх фахівців за кордоном, створення інструментів щодо стимулювання та мотивації працівників тощо.

Також, слід зауважити на недостатню увагу у Програмі [6] щодо необхідності проведення структурних змін підрозділів Державної служби статистики України на центральному і місцевому рівнях, перегляді функціональних обов'язків центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики, його функціональних органів. У Програмі [6] також не йдеться про необхідність внесення змін у національні нормативно-правові акти, що регламентують державну статистичну діяльність у зв'язку із впровадженням європейських та світових стандартів. Ці та інші аспекти потребують більш детального вивчення і можуть стати предметом майбутніх наукових досліджень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жук В. М., Мельничук Б. В., Бездушна Ю. С. Проблеми реформування державної статистики України. *Облік і фінанси*. 2016. № 4(74). С. 25-33.

2. Концепція побудови національної статистики України, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 4 травня 1993 р. № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2019).

3. Підгорний А. З., Милашко О. Г., Русєва О. П. Міжнародна статистика: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2012. 162 с.

4. Проблеми і перспективи розвитку статистики, аудиту та економічного аналізу : моногр.; за ред. д.екон.наук, професора В.А.Дерія. Тернопіль : Крок. 2016. 362 с.

5. Манцуров І. Реформувати не можна знищити. URL: <http://edclub.com.ua> (дата звернення: 15.04.2019).

6. Програма розвитку державної статистики до 2023 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2019 р. № 222. URL: [http://ukrstat.gov.ua/menu/programa\\_23.pdf](http://ukrstat.gov.ua/menu/programa_23.pdf). (дата звернення: 15.04.2019).

**УДК 311.3:353**

*О. О. Саєнко, М. В. Серєда*

## **ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ**

Об'єктивна та неупереджена статистична інформація є найважливішим інформаційним ресурсом для забезпечення сучасних потреб суспільства. Багато явищ стають точно визначеними, значущими, лише будучи статистично вираженими, тобто представленими у формі кількісних статистичних показників. У 2017 році Державна служба статистики України (далі – Держстат) провела 105 державних статистичних спостережень (далі – ДСС), за результатами яких органи державної статистики (далі – ОДС) підготували 537 статистичних збірників, 5999 статистичних бюлетенів, 1264 доповіді, 7489 експрес-випусків та великий обсяг статистичної інформації щодо економічної, соціальної, демографічної та екологічної ситуації в Україні та її регіонах [1, с. 6].

Статистична інформація щодо економічного та соціального становища України на національному та регіональному рівнях необхідна для підтримки прийняття обґрунтованих рішень, проведення науково-практичних досліджень, забезпечення можливості участі широких верств населення у обговоренні актуальних питань сьогодення та завдань щодо майбутнього розвитку країни.



Ефективне управління процесами, які відбуваються у соціально-економічному житті країни, неможливе без побудови сучасної, гнучкої і прозорої статистичної системи, здатної оперативно та об'єктивно відображати тенденції у розбудові суспільства відповідно до Стратегією сталого розвитку «Україна - 2020», схваленою Указом Президента України від 12 січня 2015 р. № 5 [2].

**Аналіз останніх досліджень.** Значна кількість наукових праць присвячена розгляду сучасних проблем і перспектив розвитку державної статистики: А.Мармоза, С.Матковський, Т.Уманець [3, с. 7-12], Е.Галицька [4, с. 46-49], процесному підходу до планування статистичного виробництва в органах державної статистики України: Т.Лумпова, О.Остапчук [5, с. 11-16]. Викликає зацікавленість стаття аналітика аналітичного центру CEDOS Павла Федоріва стосовно стану української статистики та проблем щодо обмеженості статистичних даних на рівні регіонів та територіальних громад [6].

**Метою статті є** дослідження окремих аспектів розвитку державної статистики та визначення особливостей стратегічного управління в ТОД у контексті Програми-2023.

**Не вирішені раніше частини загальної проблеми.** Аналіз стану реалізації попередньої довгострокової п'ятирічної програми, яку було прийнято у 2013 році у виді Стратегії розвитку державної статистики на період до 2017 року, яку затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 березня 2013р. №145-р (далі – Стратегія-2017), обумовлює необхідність продовження реформ державної статистики України. Проект Програми розвитку державної статистики до 2022 року (проект Програми-2022) [1], який розроблено Мінекономрозвитку разом із Державною службою статистики, ухвалено Кабінетом міністрів України (далі – КМУ) 27 лютого 2019 року як Програму розвитку державної статистики до 2023 року (Програма-2023), яка набуває чинності із 27 березня 2019 року [7].

Але, існуюча система інформаційно-статистичного забезпечення не повною мірою відображає потреби органів управління регіонального рівня та рівня територіальних громад [3, с.88]. Останнім часом, уся міжнародна матеріальна та технічна допомога з питань статистики базується в основному на регіональних потребах і чітко координується Статистичним відділом ООН [4, с. 11]. Тому, на перший план виходять завдання стратегічного управління в територіальних органах державної статистики України (далі – ТОД), які приймають участь у реалізації державної політики у сфері статистики у регіоні.

**Виклад основного змісту.** Стратегічне управління розвитком державної статистики з часу набуття Україною незалежності планувалося в виді довгострокових програм (табл. 1).

## Перелік довгострокових Програм реформування [1, 8-13]

Період дії Програми	Назва Програми
До 1998 рр.	Концепція побудови національної статистики України та Державна програма переходу України на міжнародну систему обліку і статистики, затв. постановою Кабінету Міністрів України від 4 травня 1993 р. № 326 [8]
До 2002 р.	Програма реформування державної статистики на період до 2002 року, затв. постановою Кабінету Міністрів України від 27 червня 1998 р. №971 [9]
До 2008 р.	Стратегія розвитку державної статистики на період до 2008 року, затв. постановою Кабінету Міністрів України від 13 липня 2004 р. № 910 [11]
До 2012 р.	Стратегія розвитку державної статистики на період до 2012 року, затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. №1413-р [11]
До 2017 р.	Стратегія розвитку державної статистики на період до 2017 року, затв. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 березня 2013р. №145-р [12]
До 2023 р.	Програма розвитку державної статистики до 2022 року (проект) [1, 13]

Програма-2023 розроблена на виконання статті 15 Закону України «Про державну статистику» від 17 вересня 1992 року N 2614-XII є шостою довгостроковою програмою, у якій визначено стратегічні напрями та перспективні завдання на наступні п'ять років.

Інформація таблиці 1 надає можливість визначити шість етапів розвитку державної статистики: 1 етап – 1993-1998 рр.; 2 етап – 1999-2002рр.; 3 етап – 2003-2008 рр.; 4 етап – 2009-2012 рр.; 5 етап - 2013-2017рр. та 6 етап - 2018-2022 рр.

У кожного із етапів є власні особливості. З метою дослідження зміни акцентів у політиці розвитку державної статистики України на різних етапах розвитку здійснено розподіл головної мети Програм розвитку на складові частини, які її характеризують (табл. 2).

Аналіз основних складових мети Програм розвитку вказує на зміну акцентів у політиці реформування державної статистики, які формувалися на підставі рішень Уряду України та документів міжнародної статистичної практики. Тривалий період реформування державної статистики був зумовлений надзвичайною складністю цього процесу і зміною підходів до вирішення багатьох організаційно-методичних і управлінських проблем.

Відповідно до змін акцентів у політиці реформування державної статистики принципово змінювалась і структура органів державної

статистики України. Так, на виконання Указу Президента України від 29 липня 1997 р. № 734/97 на базі Міністерства статистики України, що ліквідовано, було утворено Державний комітет статистики України, який у подальшому Указом Президента України від 9 грудня 2010 р. №1085/2010 реорганізовано в Державну службу статистики України.

Виходячи з того, що стратегічне управління має забезпечити наступність з усіма попередніми програмами розвитку державної статистики та створити передумови для визнання державної статистики України як такої, що відповідає міжнародним стандартам у проекті Програмі-2022, визначено п'ять стратегічних напрямів розвитку державної статистики.

Таблиця 2

**Основні складові мети Програм розвитку [1, 8-13]**

№	Назва документу	Складові частини мети розвитку державної статистики			
		Основна цільова складова	Вимоги до статистичної інформації	Визначення користувачів статистичної інформації	Інші вимоги
1	2	3	4	5	6
1	Концепція побудови національної статистики України [8]	створення системи статистичної інформації	об'єктивні дані	суспільство	
2	Програма реформування державної статистики на період до 2002 року [9]	завершення системного реформування статистики	об'єктивна статистична інформація	органи державної влади та інші користувачі	
3	Концепція побудови національної статистики України [8]	створення системи статистичної інформації	об'єктивні дані	суспільство	
4	Програма реформування державної статистики на період до 2002 року [9]	завершення системного реформування статистики	об'єктивна статистична інформація	органи державної влади та інші користувачі	
5	Стратегія розвитку державної статистики на період до 2008 року [10]	визначення перспективи подальшого розвитку та реформування системи державної статистики	всебічна та об'єктивна статистична інформація	органи державної влади, органи місцевого самоврядування, інші користувачі	

1	2	3	4	5	6
6	Стратегія розвитку державної статистики на період до 2012 року [11]	створення передумов для подальшого розвитку системи державної статистики	високоякісна статистична інформація	Суспільство	гармонізація системи показників з міжнародними стандартами
7	Стратегія розвитку державної статистики на період до 2017 року [12]	розбудова цілісної ефективної національної системи офіційної статистики	підвищення якості державної статистики		приведення у відповідність із стандартами ЄС у сфері статистики
8	Проект Програми розвитку державної статистики до 2022 року [1, 13]	реформування державної статистики	об'єктивна та неупереджена статистична інформація	для забезпечення потреб суспільства	Підтримка прийняття обґрунтованих рішень, проведення досліджень і відкритих обговорень

Напрямок 1. Модернізація державної статистики, який передбачає:

- набуття професійної незалежності ОДС та розбудову національної статистичної системи;
- імплементацію міжнародних стандартів;
- перехід до процесно-орієнтованої системи виробництва статистичної інформації та використання новітніх інформаційних технологій.

Напрямок 2. Відкритість і доступність статистичної інформації, який передбачає:

- створення веб-порталу Держстату;
- забезпечення доступу користувачів до мікроданих;
- створення дорадчих органів користувачів та респондентів;
- активізацію зовнішніх комунікацій;
- покращення статистичної грамотності суспільства.

Напрямок 3. Зменшення звітної навантаженості, який передбачає:

- збільшення кількості спостережень на несупільній основі та запровадження моделювання;
- використання сучасних методів та технологій збору даних;
- розширення використання адміністративних даних, у тому числі на регіональному рівні;
- запровадження безкоштовного звітування в електронному вигляді.

Напрям 4. Інформаційне забезпечення моніторингу Цілей сталого розвитку, який передбачає упровадження та координацію збору й поширення даних і метаданих для інформаційного забезпечення моніторингу ЦСР на глобальному та національному рівнях.

Напрям 5. Розвиток людського капіталу органів державної статистики, який передбачає:

- гармонізацію освітніх програм підготовки фахівців у галузі статистики з європейськими стандартами, зокрема з EMOS;
- удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу (у т. ч. за рахунок розвитку дистанційного навчання);
- вивчення іноземних мов.

У проєкті Програми-2022 пріоритети за напрямками подальшого розвитку державної статистики сформовані з урахуванням Середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року, положень Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Також враховано рекомендації, які надано європейськими експертами за результатами Глобальної оцінки національної статистичної системи України, проведеної у 2016 році.

Здобутки у галузі статистики сприяли більш повному задоволенню інформаційних потреб суспільства, зокрема створено систему зворотного зв'язку з користувачами статистичної інформації та респондентами ДСС, упорядковано та суттєво розширено використання адміністративних даних для виробництва статистичної інформації. Адміністративні дані використовуються як джерело статистичної інформації більше ніж у 30% ДСС (взаємообмін інформаційними ресурсами у 2017 році здійснювався за 63 угодами) [1].

Разом з цим цілі та завдання розбудови України, реалізація стратегії євроінтеграційного розвитку потребують подальшого розвитку і реформування системи державної статистики відповідно до нормативних документів Європейського Союзу та міжнародних стандартів, впровадження уніфікованої статистичної методології, технологій та процедур збирання, обробки, аналізу, збереження і поширення статистичних даних тощо.

Для забезпечення стратегічного управління розроблено План заходів з виконання Програми-2023, у якому в межах кожного стратегічного завдання визначено заходи, відповідальні за виконання заходів (Держстат, Мінфін, Національний банк (за згодою), Нацкомфінпослуг (за згодою), НКЦПФР (за згодою), Мінекономрозвитку, НАСОНА, Мін'юст, ДМС, Мінсоцполітики), очікуваний результат та розподіл їх виконання по роках (індикатори).

Необхідно відмітити, що реалізація стратегії державної статистики в ТОД – це найменш структурований і маловивчений розділ стратегічного управління. Це пов'язано з тим, що успіх або невдача в реалізації стратегії в основному визначається не загальною теорією, а конкретними

особливостями ТОД, особистими і професійними якостями керівника, ситуацією, що склалася на певний момент, та культурою організації. Сценарій реалізації стратегічного плану є в деякому розумінні унікальним у кожному ТОД.

З метою дослідження особливостей стратегічного управління в ТОД, перш за все, визначимо місце ТОД у складі системи ОДС (рис. 1) та їх призначення.

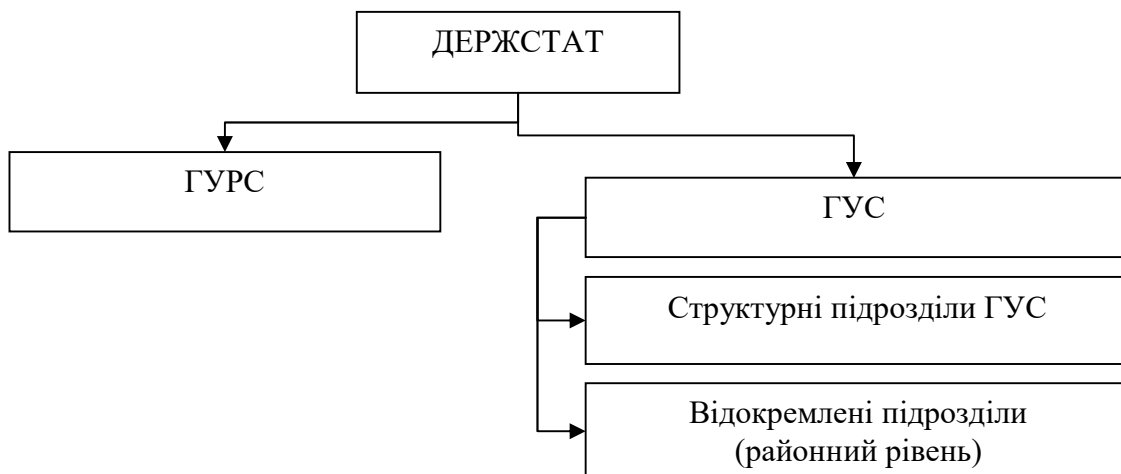


Рис. 1. Структура ТОД у системі органів Держстату [13, 14]

ТОДС за визначенням - це територіальні складові у системі органів Державної служби статистики України [13]. До складу ТОДС відносяться Головне управління регіональної статистики (далі - ГУРС) та Головні управління статистики в областях та містах Києві (далі – ГУС). До складу ГУС входять безпосередньо структурні підрозділи та відокремлені підрозділи районного рівня[14].

Для визначення особливостей стратегічного управління в ТОД визначимо ті заходи, які у Плані заходів з виконання проекту Програми розвитку державної статистики до 2022 року (далі – План заходів) [13] потрібно виконати на регіональному рівні. Результати дослідження наведено у табл. 3 (витяг з Плану заходів).

Таким чином, згідно із Планом заходів, для реалізації в ТОД визначено п'ять стратегічних завдань.

1. Перехід до процесно-орієнтованої системи виробництва статистичної інформації та використання новітніх інформаційних технологій в частині визначення вартості ДСС з метою підвищення ефективності ТОД та поліпшення якості статистичної інформації.

2. Використання сучасних технологій збору даних шляхом збору інформації для вибіркового обстеження населення із застосуванням мобільних електронних пристроїв або веб-опитувань для зменшення навантаження на

респондентів та скорочення часу на виробництво статистичної інформації в ТОД.

Таблиця 3

Перелік стратегічних завдань для реалізації в ТОД [13]

№	Напрямок заходу	Завдання	Найменування заходу	Результат виконання
1	Модернізація державної статистики	Перехід до процесно-орієнтованої системи виробництва стат. інформації та використання новітніх інформаційних технологій	Визначення вартості ДСС	Визначено вартість ДСС
2	Зменшення звітного навантаження	Використання сучасних технологій збору даних	Запровадження у статистичну практику сучасних технологій збору даних у ході проведення вибіркового обстеження населення	Збір інформації для вибіркового обстеження населення здійснюється із застосуванням мобільних електронних пристроїв або веб-опитувань
3	Зменшення звітного навантаження	Розширення використання адміністративних даних, у тому числі на регіональному рівні	Розширення використання адміністративних даних з регіонального рівня	Збільшено кількість джерел адміністративних даних для зменшення звітного навантаження
4	Розвиток людського капіталу органів державної статистики	Удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу (у т. ч. за рахунок розвитку дистанційного навчання)	Розробка програм та створення електронних курсів для підвищення кваліфікації працівників органів державної статистики	Удосконалення системи підвищення кваліфікації працівників органів державної статистики
5	Розвиток людського капіталу органів державної статистики	Вивчення мов Ради Європи	Залучення персоналу ТОД до вивчення англійської мови	Працівників ТОД залучено до вивчення англійської мови

3. Розширення використання адміністративних даних на регіональному рівні шляхом збільшення кількості джерел адміністративних даних для зменшення звітного навантаження на респондентів та підвищення ефективності роботи ТОД.

4. Удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу шляхом дистанційного навчання фахівців ТОД.

5. Розвиток людського капіталу органів державної статистики шляхом залучення персоналу ТОД до вивчення англійської мови.

Таким чином, стратегічне управління в ТОД у контексті Програми-2023 має певні особливості:

- керівник ТОД забезпечує своєчасність і якість виконання стратегічних завдань державної статистики, які передбачено Планом заходів з виконання Програми 2023;

- модель функціонального управління ТОД є прийнятною і зрозумілою для фахівців, модель управління процесно-орієнтованою системою виробництва статистичної інформації знаходиться у стадії впровадження. Проте, реалізація стратегічних завдань це завжди унікальна діяльність, тому потребує проектного управління. Таким чином, керівнику ТОД мають бути притаманні компетенції з функціональної, процесної та проектної сфери знань;

- модель управління ТОД є унікальною та має раціонально ув'язувати стратегічні плани розвитку державної статистики із операційними планами та бюджетами ТОД;

- фахівці, яких планується залучати до реалізації стратегічних завдань, мають володіти знаннями з управління проектами;

- фахівці, які задіяні у статистичному виробництві, мають володіти знаннями з управління процесами.

Вважаємо, що перспективним напрямом подальших розвідок є дослідження сучасних моделей управління з метою визначення раціональної моделі управління в ТОД, а також вивчення сучасних систем підвищення кваліфікації персоналу з метою побудови власної системи безперервного розвитку персоналу ТОД.

### ***Список використаних джерел:***

1. Програма розвитку державної статистики до 2022 року : проект / М-во економічного розвитку та торгівлі України та Державна служба статистики України. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 25.02.2019).

2. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 25.02.2019).



3. Проблеми і перспективи розвитку статистики, аудиту та економічного аналізу : монографія / за ред. Дерія В. А. Тернопіль : Крок, 2016. 362 с.

4. Галицька Е. В. Соціально-економічна статистика в Україні : проблеми та напрями розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*. 2005. № 75-76. С. 46-49.

5. Остапчук О. Е., Лумпова Т. І. Процесний підхід до планування статистичного виробництва в органах державної статистики України. *Статистика України*. 2015. № 2. С. 11-16. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1779/1/ostapchuk%20O.%20E.%2C%20Lumpova%20T.%20I.11-16.pdf>. (дата звернення: 25.02.2019).

6. Павло Федорів. Що Україна знає про свої міста (спойлер: надто мало). *MISTOSITE* : сайт. URL: <https://mistosite.org.ua/en/articles/shcho-ukraina-znaie-pro-svoi-mista-spoiler-nadto-malo> (дата звернення: 25.02.2019).

7. Уряд ухвалив Програму розвитку державної статистики до 2023 року. *Урядовий портал* : Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2649679-kabmin-uhvaliv-programu-rozvitku-derzavnoi-statistiki-do-2023-roku.html> (дата звернення: 28.02.2019).

8. Про Концепцію побудови національної статистики України та Державна програма переходу України на міжнародну систему обліку і статистики : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 трав. 1993 р. № 326. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/326-93-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2019).

9. Про Програму реформування державної статистики на період до 2002 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 черв. 1998 р. № 971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/971-98-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2019).

10. Про затвердження Стратегії розвитку державної статистики на період до 2008 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 лип. 2004 р. № 910. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/910-2004-%D0%BF> (дата звернення: 13.03.2019).

11. Про схвалення Стратегії розвитку державної статистики на період до 2012 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 листоп. 2008 р. № 413-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1413-2008-%D1%80> (дата звернення: 13.03.2019).

12. Про затвердження Стратегія розвитку державної статистики на період до 2017 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 берез. 2013р. № 145-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/145-2013-%D1%80> (дата звернення: 13.03.2019).

13. Сайт Державної статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.02.2019).

14. Сайт Головного управління статистики у Луганській області. URL: <http://lg.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.02.2019).

УДК 311.3(477.61)

*О. В. Скорікова*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІДКРИТОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ В ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

**Постановка проблеми.** Якісна та своєчасна статистична інформація про економічне, соціальне та екологічне становище України та її регіонів необхідна для подальшого вдосконалення державного управління і прийняття виважених, науково обґрунтованих рішень щодо забезпечення сталого розвитку національної економіки та соціальної сфери, залучення широких верств населення до обговорення актуальних питань і завдань подальшого розвитку країни. У зв'язку з цим забезпечення доступності ключових статистичних даних для широкого загалу та прозорості статистичної методології є необхідною умовою для формування громадянського суспільства та подальшої міжнародної інтеграції нашої держави.

Наведене обумовлене не лише орієнтованістю сучасної держави на споживача послуг, новим баченням ролі органів державної влади, у тому числі, територіальних органів державної статистики в ній, але і тими новими викликами, які сформувалися з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, що визначають новий формат взаємодії між владою і суспільством, а також більш високий рівень вимог громадян до якості отримання управлінських послуг.

Забезпечення відкритості діяльності територіальних органів державної статистики, зокрема, Головного управління статистики в Луганській області повинне реалізовуватися шляхом формування нової інформаційно-комунікаційної системи на основі використання сучасних маркетингових технологій, процесного підходу та виключно на засадах клієнтоорієнтованості.

Інформаційна відкритість органів місцевої влади виникає і зміцнюється завдяки ряду чинників, серед яких одним з ключових є наявність серед населення попиту на неї. При цьому інформаційна відкритість діяльності органів влади належить до засадничих вимог демократичної політичної

системи, як у всьому світі, так і безпосередньо в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні підходи до модернізації доступності і якості публічних послуг, зокрема з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, досліджуються багатьма ученими. Зокрема, ця тема розкрита у наукових працях зарубіжних дослідників, зокрема М.Бонема, Д.Зейферта, М.Кастельса, С.Кліфта, П.Норіса, К.Хілла та ін. Серед вітчизняних науковців наведена проблематика досліджувалася у працях В.Бакуменка, О.Бобровської, Є.Бородіна, В.Вакуленко, Н.Грицяка, Ю.Ковбасюка, В.Кравченка, В.Куйбіди, М.Лесечка, О.Поважного, А.Семенченка та інших.

Проте, незважаючи на значне коло наукових напрацювань у сфері вказаної проблематики, залишаються питання, що вимагають подальшого вивчення. Так, додаткових досліджень потребує таке проблемне питання, як формування інформаційної відкритості із урахуванням специфіки діяльності територіальних органів державної статистики, забезпечення надання ними послуг населенню та господарюючим суб'єктам, реалізація сервісно-орієнтованого підходу до споживачів публічних послуг, що вимагає підвищення інформаційної відкритості територіальних органів державної статистики.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування організаційних аспектів інформаційної відкритості територіальних органів державної статистики на прикладі Головного управління статистики в Луганській області.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спочатку необхідно визначитися із поняттям «відкритість влади». Відкритість влади – це співучасть об'єктів у здійсненні влади, яким на деякий час дозволяють стати суб'єктами цієї влади. Це означає, що орган державного управління або місцевого самоврядування будь-якого рівня повинен забезпечити принципову можливість функціональної взаємодії з кожним громадянином, з кожною суспільною організацією і з кожним юридичним утворенням, тобто принципово забезпечити функціональну взаємодію з кожним [4, с. 53].

Необхідно розглядати відкритість не тільки як інформаційну відкритість, а більш як системний функціональний феномен у сфері управління. В сучасній парадигмі публічного управління сьогодні розуміють певну спеціальним чином сформовану команду топ-менеджерів, яка наймається суспільством для виконання певних конкретних функцій. У цьому випадку необхідно сказати, що ця команда, оскільки її найняли, повинна бути і відкритою, і прозорою, оскільки вона виконує роботу, яку їй дали.

Таким чином, інформаційна відкритість діяльності публічного управління передбачає нові можливості забезпечення відкритого доступу громадян до інформації про діяльність влади. Сьогодні інформаційні технології дозволяють реалізовувати таку взаємодію достатньо легко

(технологічно легко). При цьому, як можливість реалізації такої взаємодії виступає модель «електронного уряду». Електронний уряд – це такий режим функціонування уряду будь-якого рівня, коли всі бізнес-процеси (управлінські процеси в ньому і поза ним) підтримуються відповідними комп’ютерними інформаційними технологіями.

Сьогодні функції інформаційного забезпечення та зв’язків з громадськістю (забезпечення постійного зв’язку, прозорості діяльності органів влади, надходження достовірної інформації при прийнятті рішень, що стосуються процесу управління, тощо) виконуються як на центральному рівні управління в державі, так і на місцевому, де вони розподіляються між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування.

Для аналізу сучасного стану забезпечення інформаційної відкритості територіальних органів державної статистики візьмемо за основу Головне управління статистики в Луганській області. Зокрема, до управлінь, відділів та інших структурних підрозділів Головного управління статистики в Луганській області, що здійснюють інформаційно-комунікаційну діяльність належать:

- 1) Управління поширення інформації та комунікацій;
- 2) Управління інформаційних технологій[11].

Цей перелік можна розширити, якщо включити до нього Головного спеціаліста з питань захисту інформації.

Щоб розібратися в сутності існуючої практики комунікації в Головному управлінні статистики в Луганській області, розглянемо і проаналізуємо напрями діяльності служби, на яку безпосередньо покладено виконання функції зв’язків з громадськістю – Управління поширення інформації та комунікацій – рис. 1 [11].

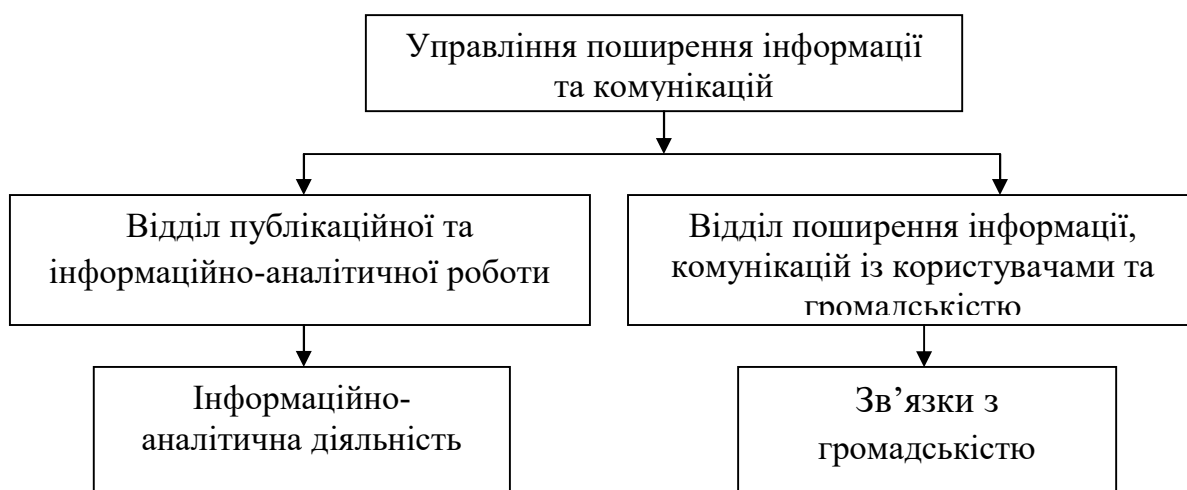


Рис. 1. Структура Управління поширення інформації та комунікацій Головного управління статистики в Луганській області (Складено автором)

Даний структурний підрозділ Головного управління статистики в Луганській області здійснює зв'язки зі ЗМІ, політичними партіями, громадськими організаціями, місцевими органами державної влади, забезпечує необхідною інформацією інші відділи та управління Головного управління статистики в Луганській області і вирішує питання щодо справ тимчасово переміщених осіб – оскільки ГУС в Луганській області є переміщеним закладом з тимчасово окупованої території і знаходиться в зоні ООС.

Отже, серед значної кількості груп громадськості, з якими необхідно налагоджувати комунікації, з боку Головного управління статистики в Луганській області належна увага приділяється, в основному, політичним партіям, органам місцевої влади і громадським організаціям, в той час як на сьогодні зарубіжні науковці виокремлюють близько 150 груп громадськості.

У Головному управлінні статистики в Луганській області Управління поширення інформації та комунікацій підпорядковане першому заступнику начальника Головного управління статистики, Управління інформаційних технологій – іншому заступнику, що призводить до розпорошення зусиль структурних підрозділів, що здійснюють комунікації з громадськістю, погіршення функціональних зв'язків між ними. Як наслідок – утруднюється координація їхніх дій, знижується якість роботи.

Зарубіжний досвід свідчить, що якщо організація бажає досягти успіху, зусилля з комунікаційної діяльності повинні бути скоординовані і підпорядковані першому керівникові організації. Однак, враховуючи сучасні реалії, коли голова Головного управління статистики в Луганській області має дуже широке коло обов'язків і коли його діяльність охоплює 12 напрямків, що значно перевищує оптимальну норму управління, яке передбачає п'ять-сім напрямків діяльності [11], їх можна підпорядкувати заступникові, але керівна особа за напрямом комунікаційної діяльності повинна бути одна.

Істотні недоліки властиві наведеній структурі за комунікаційними функціями (відповідно до Положення про Управління поширення інформації та комунікацій Головного управління статистики в Луганській області). Положенням визначено, що Управління створюється, зокрема, для взаємодії з політичними партіями, органами виконавчої влади, громадськими і релігійними організаціями:

- здійснення заходів щодо розвитку інформаційного простору та інформаційної інфраструктури в області;

- поширення інформації про основні аспекти соціально-економічного розвитку області, діяльність Головного управління статистики в Луганській області та її структурних підрозділів через засоби масової інформації та мережу Інтернет;

– участь у формуванні та реалізації державної політики у сфері статистики з метою повного задоволення потреби населення області в статистичних і аналітичних послугах;

- аналіз і прогнозування економічних та соціальних показників у регіоні;
- інформаційно-аналітичне забезпечення регіонального розвитку.

До основних завдань спеціалістів, що працюють в Управлінні поширення інформації та комунікацій Головного управління статистики в Луганській області відносяться:

- 1) забезпечення реалізації прав громадян на отримання достовірної інформації про діяльність ГУС в Луганській області;
- 2) консультування громадськості з актуальних проблем державно-регіональної політики;
- 3) моніторинг преси для виявлення зовнішніх оцінок діям ГУС в Луганській області;
- 4) опрацювання рекомендацій керівництву щодо прийняття управлінських рішень;
- 5) коментарі урядових рішень стосовно регіональної політики для кращого розуміння громадянами дій влади;
- 6) забезпечення взаємодії із ЗМІ, партіями, громадськими організаціями [11].

Але серед завдань відсутні наступні важливі завдання:

- 1) формування іміджу ГУС в Луганській області;
- 2) пошук шляхів покращення комунікації всередині установи, налагодження зворотного зв'язку із цільовими аудиторіями;
- 3) постійний моніторинг громадської думки щодо розв'язання суспільних проблем, залучення громадян до участі у діяльності ГУС в Луганській області.

На працівників Управління поширення інформації та комунікацій не покладаються обов'язки щодо моніторингу громадської думки і проведення досліджень щодо задоволеності клієнтів (зовнішніх реципієнтів) діяльністю ГУС в Луганській області, оцінки ефективності виконання місії ГУС в Луганській області, задоволеності працівників характером своєї роботи.

Зміст їх роботи зводиться до збору та узагальнення опублікованої інформації про ГУС в Луганській області, аналізу звернень громадян. Така форма, як вивчення думки працівників щодо функціонування облради, потреб і побажань громадськості, майже не застосовується. Крім того, основна діяльність Управління спрямовується в основному на реалізацію завдань щодо виконання регіональних програм, виконання вимог Конституції України, законів, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, Луганської ОДА, інших структурних підрозділів Головного управління статистики в Луганській області. Питання щодо взаємодії з окремими групами громадськості (окрім політичних партій) майже не знаходять свого відображення ні в Положенні про відділ, ні в посадових інструкціях [11].

Функціональні завдання працівників Управління поширення інформації та комунікацій Головного управління статистики в Луганській області виписані нечітко, узагальнено, розмито : найчастіше зустрічаються словосполучення «брати участь», «належить вирішити», «сприяти виконанню», «вживає заходи» тощо без конкретизації участі чи сприяння. Окрім того, дуже важко визначити сукупність фактичних дій, які були б адекватними поняттям «належить вирішити», «забезпечують», «вживає заходів». Тому усунення такої невизначеності є необхідною умовою вдосконалення комунікаційної діяльності Головного управління статистики в Луганській області.

Слід зазначити, що у Головному управлінні статистики в Луганській області відсутня прес-служба, яка б могла бути безпосереднім інформаційним провідником установи.

Аналіз повноважень Управління поширення інформації та комунікацій показав, що воно виконує лише функцію інформування, завдань щодо налагодження зв'язків з громадськістю вона не торкається. Натомість серед основних завдань Управління поширення інформації та комунікацій позначені такі, як організація висвітлення заходів за участю начальника Головного управління статистики в Луганській області та першого заступника, організація висвітлення роботи ГУС в Луганській області, організація прес-конференцій, брифінгів, виступів у пресі, поширення інформації через Інтернет.

Серед термінів, що найчастіше вживаються, – «висвітлення», «інформування» і їм подібні. Такі ж поняття, як «взаємодія», «комунікація» не знайшли свого відображення. Тобто, жодним штрихом не позначено налагодження зворотних зв'язків з громадськістю, якщо не враховувати прес-конференції, які можна розглядати як комунікацію і діалог. Також у положенні про Управління поширення інформації та комунікацій бракує функції взаємодії з іншими місцевими органами державної влади.

Таким чином, у своїй комунікаційній діяльності ГУС в Луганській області використовує два основні комунікативні канали:

1) опосередковане спілкування (ЗМІ, Інтернет-сайт, громадські слухання, спеціальні видання тощо);

2) безпосереднє спілкування (прийом і розгляд звернень, особисті контакти між посадовими особами ГУС в Луганській області, державними службовцями місцевих органів державної влади, публічними службовцями органів місцевого самоврядування і громадянами, відповіді на запити громадян. Серед основних заходів, що реалізуються у складі інформаційно-комунікаційної діяльності ГУС в Луганській області можна виокремити письмові та усні запити, звернення, оприлюднення нормативних актів, рішень, консультування, участь у певних заходах (див. табл. 1). У той же час, тут практично відсутня основна ознака зв'язків з громадськістю – двосторонній діалог між відправником інформації і аудиторією, обумовлений

обговоренням рішень, що приймаються, залученням громадян до оцінювання діяльності державних службовців, що працюють у ГУС в Луганській області.

Згідно даних табл. 1, аналіз прийомів і технік комунікаційної діяльності ГУС в Луганській області показав, що ГУС в Луганській області використовуються засоби маркетингових комунікативних технологій, в першу чергу, паблікрилейшнз, що пояснюється специфікою його комунікативних характеристик, які найбільшою мірою відповідають змісту завдань комунікаційної політики органів місцевої влади. Достатньо поширеним явищем є інформування громадськості про діяльність ГУС в Луганській області через друковані і електронні засоби інформації [11].

Таблиця 1

**Доведення ГУС в Луганській області інформації до населення  
(Складено автором)**

Інформація, що надається	Форма та періодичність надання інформації
<p>1. Постійна інформація: структура ГУС в Луганській області, функції, адреси, телефони, години прийому Інформація про нормативно-правову базу Дані про територіальні органи державної статистики</p>	<p>Нормативні засади діяльності, дані про керівництво, структуру, про відокремлені підрозділи, розпорядок роботи; адреса та реквізити. Дані щодо запобігання корупції. Відеоматеріали Звернення громадян. Доступ до публічної інформації Юним громадянам</p>
<p>2. Періодична інформація: звітні дані про роботу ГУС; інформація про заходи, що плануються</p>	<p>Доступ до публічної інформації Проекти рішень Рішення ГУС Публічні закупівлі Методологія та класифікатори. Всеукраїнський перепис населення Прес-конференції, «прямі лінії»; надання інформації засобами масової інформації. Замовлення статистичної інформації Експрес-випуски Публікації Статистичні спостереження</p>
<p>3. Оперативна інформація: про заходи ГУС</p>	<p>Електронна звітність Звітна документація; Конкурс на заміщення вакантних посад Інформація для ЗМІ Дошка оголошень</p>

Серед інструментів прямого маркетингу ГУС в Луганській області



виділяються: безпосереднє спілкування відповідальних працівників з громадськістю по телефону («гарячі лінії»); відповіді на запитання телеглядачів і радіослухачів у прямому ефірі, прийом громадян посадовими особами, розгляд звернень громадян, спілкування з громадськістю через Інтернет. Але поряд з цим, у ГУС в Луганській області поки що недостатньо використовуються можливості рекламних комунікацій, комунікацій з просування послуг та прямого маркетингу, які можна ефективно застосовувати в комплексі із засобами PR [5].

**Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Сьогодні ГУС в Луганській області бере на озброєння переваги сучасних інформаційних технологій: існує власна Інтернет-сторінка ГУС в Луганській області: <http://lg.ukrstat.gov.ua>. На ній розміщується інформація щодо діяльності ГУС в Луганській області, звітні документи, основні події, аналітика, статистична інформація, статистичні випуски, анонси подій, електронна звітність, нормативно-правова база, документи тощо. Серед позитивних моментів – наявність вичерпної інформації про діяльність Головному управлінні статистики в Луганській області, наявність всієї довідкової інформації; наявність інтерактивних можливостей. Саме питання інформаційної відкритості ГУС в Луганській області в мережі Інтернет є одним з ключових перспектив подальшого пошуку у даному напрямку.

Спираючись на проведений аналіз, положення теорії управління, логіку функціонування інформаційно-комунікаційної діяльності ГУС в Луганській області, узагальнення існуючих підходів до її удосконалення, можна визначити такі напрями з організаційного забезпечення її розвитку:

– удосконалення організації діяльності з налагодження комунікації з громадськістю й кадрового забезпечення: уточнення структури інформаційної служби ГУС в Луганській області; упровадження розробки стратегії інформаційно-комунікаційної діяльності, що передбачатиме вивчення і врахування потреб аудиторії; використання сучасних соціально-комунікативних технологій на основі інтегрованого підходу; підготовка і підвищення кваліфікації працівників;

– удосконалення нормативного регулювання інформаційно-комунікаційної діяльності Головного управління статистики в Луганській області.

### *Список використаних джерел*

1. Конституція України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 17.04.2019).
2. Про інформацію: закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-ХІІ URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>. (дата звернення: 18.04.2019).

3. Про звернення громадян : закон України від 2 жовт. 1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 17.04.2019).

4. Дегтяренко О. Г., Тюріна Ю. О. Науково практичні засади забезпечення відкритості та прозорості функціонування органів державної влади. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2017. № 1. С. 52-59.

5. Дурман М. О., Тохтарова І. М. Відкриті дані як інструмент інформаційного забезпечення прозорості публічної влади. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2017. № 1. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2017\\_1/12.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2017_1/12.pdf). (дата звернення: 19.04.2019).

6. Електронне урядування : підруч. / авт. кол. : Н.В.Грицяк, А.І.Семенченко, О.В.Карпенко та ін. ; за заг. ред. проф. Ю.В.Ковбасюка; наук. ред. проф. Н.В.Грицяк, проф. А.І.Семенченко. – Київ, 2014. 352 с.

7. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/994_036). (дата звернення: 17.04.2019).

8. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади: монографія. Київ, 2014. 408 с.

9. Коновал В. О. Організаційні основи електронного урядування на місцевому рівні. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Одеського регіонального інституту державного управління*. 2016. Вип. 2 (66). С. 105-111.

10. Міщенко І. П. Формування регіональної статистичної інформаційно-аналітичної системи. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 80 - 81.

11. Офіційний сайт Головного управління статистики в Луганській області. URL: <http://lg.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 18.04.2019).

12. Подорван А. Ф. Принцип зворотного зв'язку як основа комунікацій органів державної влади з громадськістю. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 2 (2). С. 291-297.

**УДК 327(477**

***О. П. Сокирко***

## **ЗАХІДНИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Географічне розташування України на карті Європи, між двома великими інтеграційними об'єднаннями – ЄС та СНД, не зупинило обрати європейський інтеграційний вектор розвитку. Саме вихід із регіональної організації «Співдружність Незалежних Держав» 19 травня 2018 р. [8] та підписання Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС [11 ] 27 червня 2014 року різко переорієнтувало Україну зі східного напрямку на захід.

Чому саме вступ України до ЄС став настільки пріоритетним для українців? Розглянемо це питання більше детально:

**Глибока та всеосяжна зона вільної торгівлі між ЄС та Україною.** Уже зараз імпорт з ЄС становить майже 42% (2017 р.) [5], а це спонукає українських виробників покращувати якість своїх товарів, тобто збільшує їх конкурентоспроможність, а відтак, підвищує обсяг експорту (для порівняння: доля експорту в країні ЄС у 2015 році становила 34%, у 2017 р. – 41 %) [5]. Складним бар'єром для українців є як тарифи на товари, так і приведення у відповідність всіх вимог до безпечності та якості продукції. Але у перспективі конкуренція має спрацювати і споживачі матимуть доступ до якісніших та дешевших товарів і послуг. Диверсифікація економіки неминуча, адже Україна має створити свою унікальну сучасну модель, щоб утриматися на європейському ринку. Тому розвиток малого та середнього бізнесу має розпочатися.

**Візова лібералізація** зміцнить зв'язки між громадянами Євросоюзу та України, збільшить туристичні потоки українців в Європейські країни. Спрощення процедури проходження державного кордону в країні ЄС уже збільшило мобільність українців. Так, після початку дії візової лібералізації українці здійснили 1,9 млн. безвізових подорожей до ЄС [4].

**Висока якість життя.** Наразі Україна займає останнє місце в Європі за індексом якості життя (Україна 34 місце, індекс 102,34. Перше місце у рейтингу займає Данія з індексом якості життя 198, 57) та 62 місце серед 71 країни світу [1].

За індексом людського розвитку (2017 р.) Україна посіла 88 позицію серед 189 країн, визнаних ООН. Між Україною та іншими країнами залишаються значні відмінності, коли йдеться про благополуччя населення. Дитина, народжена зараз у Норвегії – країні з найвищим ІЛР – ймовірно проживе понад 82 роки і навчатиметься майже 18 років. Водночас хлопчик, народжений в Україні, найімовірніше проживе 63 роки і присвятить навчанню 12 років [3].

Вступ України до Євросоюзу дозволить отримати доступ до європейської системи освіти, охорони здоров'я та запровадить в Україні дійсно європейські реформи у відповідних галузях.

**Права людини.** Європейська Конвенція з прав людини (ЄКПЛ) забезпечує на своїй території права та основоположну свободу людини. Україна ратифікувала Конвенцію ще 1997 року, але не всі підписані документи (угоди, кодекси, протоколи Ради Європи), що стосуються прав і свобод людини [9].

З огляду на останні події в Україні права людини неодноразово порушувалися, про що йдеться у щорічному звіті міжнародної правозахисної організації Human Rights Watch: «Права цивільних, утримуваних під вартою, як українцями, так і підтримуваними Росією сепаратистами, серйозно порушувалися. Проблему порушення прав в охоплених конфліктом регіонах

загалом і далі не вирішено. Влада не реагує належним чином на напади на журналістів, вчинені націоналістичними радикалами. У Криму кримських татар і далі переслідують за їх мирний спротив російській окупації півострова» [2].

**Високий розвиток науки, освіти, інновацій.** 11 грудня 2013 року Європейський Парламент і Рада прийняли Регламент № 1291/2013/EU про створення нової Програми ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт 2020 - Рамкова програма з досліджень та інновацій» (2014-2020) [10]. Програма спрямована на сприяння досягненню єдиного європейського наукового простору та інноваційного союзу. Ця програма дозволяє українським дослідникам, бізнесовим проектам та інноваторам подавати свої заявки на участь у всіх механізмах фінансування обох програм, на всьому ланцюгу дослідницько-інноваційної діяльності, від фундаментальних наук до діяльності безпосередньо перед виходом в комерційну сферу. Все це українські учасники можуть робити на рівних правах із своїми колегами з ЄС.

Також Україна активно бере участь у програмах ЄС із підвищення спроможності та академічної мобільності Erasmus+. Це дозволяє студентам та викладачам отримати міжнародний та міжкультурний досвід, ознайомитись із новими методами навчання та викладання, а також підвищити кваліфікацію та посилити зв'язки.

За 2015-2018 роки здійснено понад 10,000 академічних обмінів: з них понад 7000 – з України до Європи та близько 3,000 - з Європи до України. Це становить 42% «мобільності» всього регіону Східного партнерства [4].

**Енергетична безпека.** Меморандум про порозуміння щодо Стратегічного енергетичного партнерства між ЄС та Україною підписаний 24 листопада 2016 року [6] розширив співпрацю у всіх сферах енергетичної політики, включаючи енергоефективність, відновлювальні джерела енергії, а також у сфері досліджень та інновацій. Це, в свою чергу, надасть підтримку реформам в сфері енергетиці в Україні. Європейський Союз також є найбільшим донором нового безпечного конфайнменту над зруйнованим четвертим енергоблоком Чорнобильської атомної електростанції, який встановлено в листопаді 2016 року. Продовжуються роботи із забезпечення безпеки Чорнобильської зони через демонтаж старого покриття та безпечне поводження з радіоактивними відходами [4]

Отже, інтеграція України до ЄС вже дає свої позитивні результати, але попри все ще доведеться попрацювати у цьому напрямку, адже для вступу до Євросоюзу країна-кандидат повинна відповідати Копенгагенським критеріям [7], які полягають у стабільності інститутів, що гарантують демократію, верховенство права, повагу і захист меншин (не лише закріпити в своїй конституції, але й втілювати це у повсякденне життя), у наявності як дієвої ринкової економіки, так і здатності витримувати конкурентний тиск і дію ринкових сил у рамках ЄС, у здатності узяти на себе зобов'язання, що

впливають з членства в ЄС, включаючи суворе дотримання цілей політичного, економічного, валютного союзу.

### ***Список використаних джерел:***

1. Відносини між ЄС та Україною: інформаційна довідка. URL: [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/29685/node/29685\\_uk](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/29685/node/29685_uk) (дата звернення: 18.04.2019).
2. Зовнішня торгівля України: статистичний збірник / відпов. за випуск А. О. Фризоренко. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 86 с.
3. Меморандум про взаєморозуміння щодо Стратегічного Енергетичного Партнерства між Україною та Європейським Союзом спільно з Європейським Співтовариством з атомної енергії. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_003-16](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-16) (дата звернення: 18.04.2019).
4. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/ua/page/open/id/774> (дата звернення: 18.04.2019).
5. Офіційне інтернет-представництво Президента України Петра Порошенка. URL: <https://www.president.gov.ua/news/prezident-pidpisav-ukaz-pro-ostatochne-privinennya-uchasti-u-47554> (дата звернення: 18.04.2019).
6. Про ратифікацію Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод 1950 року, Першого протоколу та протоколів N 2, 4, 7 та 11 до Конвенції : Закон України від 17.07.1997 р. № 475/97-ВР. Дата оновлення: 13.03.2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 18.04.2019).
7. Угода між Україною і Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу Горизонт 2020 - Рамкова програма з досліджень та інновацій (2014-2020). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_018](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_018) (дата звернення: 18.04.2019).
8. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення: 18.04.2019).
9. Europe: Quality of Life Index by Country 2019. URL: [https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings\\_by\\_country.jsp?title=2019&region=150](https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp?title=2019&region=150) (дата звернення: 18.04.2019).
10. Human Rights Watch. Україна. Події 2016. URL: <https://www.hrw.org/uk/world-report/2017/country-chapters/298654> (дата звернення: 18.04.2019).
11. UNDP Україна. URL: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2018/human-development-indices--where-does-ukraine-rank--.html> (дата звернення: 18.04.2019).

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Формування політики держави – це постійний безперервний процес: кожна держава на кожному етапі переглядає, доповнює, уточнює стратегію і тактику свого розвитку. З часу прийняття «Декларації про державний суверенітет України», «Акта про незалежність України» було фактично започатковано формування державної кадрової політики, як і всієї політики новоствореної держави.

У процесі реформ, які тривають у нашій країні, у кадровій роботі відбулося немало змін; вона стає більш цілеспрямованою, послідовною. Протягом останніх 20 років розроблено низку документів, які стосуються певних аспектів державної кадрової політики, більшість із яких має практичне спрямування. Серед основних з них потрібно виділити Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 рр. [1]. Як найбільш актуальний для сучасного етапу розвитку України документ, а також такі законодавчо-правові акти, як закони України «Про державну службу» [2], «Програма кадрового забезпечення державної служби та Програма роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій» та інші. І все ж таки є підстави стверджувати, що кризова кадрова ситуація переборюється вкрай повільно.

Кадрова політика — це перш за все система принципів, форм, методів, напрямків і критеріїв роботи з персоналом, спрямованих на забезпечення виробничої та невиробничої сфер життєдіяльності суспільства кваліфікованими кадрами. Її слід розглядати в «широкому» та «вузькому» розумінні. У широкому сенсі кадрову політику виробляють центральні органи державної влади та управління. У вузькому сенсі — це робота адміністрації підприємства, організації зі своїм персоналом, окремими соціальними і функціональними групами, з кожним працівником [3].

Коли йдеться про «державну кадрову політику», то її суб'єктом виступає держава. Її об'єктом є все працездатне населення. Саме держава як загальнонародна організація отримує від народу повноваження щодо кадрової політики. Вона виступає головним суб'єктом кадрової політики, реалізуючи волю більшості громадян через гілки влади, делегуючи кожній з них певні функції в кадровій роботі. У той же час державна кадрова політика є суб'єктивною за формами, механізмами, технологіями проявів і реалізації, що в багатьох випадках визначається суб'єктивними діями окремих осіб - лідерів, керівників державних структур, залежить від способу їхнього мислення [4].

З відмовою від командно-адміністративних методів управління економікою і децентралізацією управління соціально-економічними процесами значно звузилась сфера безпосереднього державного управління кадрами. Таким безпосередньо управлінським об'єктом залишається тільки апарат органів влади і державного управління. Відтак можна зробити висновок: нова кадрова політика не відмовляється повністю від державного регулювання організації праці значної частини працюючих, проте законом, який вимагає суворого дотримання, вона є тільки для державних службовців.

При цьому держава впливає на кадрові процеси, головним чином, за двома каналами: через закони, нормативні документи, управлінські рішення, а також через практичні дії чиновників державної служби, які постійно взаємодіють з кадрами інших структур, контролюючи від імені держави її закони.

Сьогодні, у період збільшення ризиків та кризових явищ суспільного розвитку, проблема підвищення ефективності системи державної служби, професійності державних службовців набуває особливої актуальності. Таким чином, діяльність державних службовців опинилася в епіцентрі уваги сучасного українського суспільства на якісно новому рівні.

Сьогодні в Україні державна кадрова політика отримує більш широке правове регулювання. Без сумнівів, на нові підходи до механізмів функціонування державної служби вплинули нормативно-правові акти, в яких розглядаються різні аспекти вдосконалення її функціонування. Так, актуальність та значимість питання розвитку професіоналізму, компетентності посадових осіб та державних службовців на усіх рівнях має вираз у постанові Кабінету Міністрів України № 106, якою затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, закріплена норма щодо передбачення міністерствами, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади починаючи з 2020 року коштів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників у розмірі не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці. Дана постанова встановлює рекомендаційний характер з даного питання до інших державних органів та організацій на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» а «Про службу в органах місцевого самоврядування» [5].

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців відбувається на підставі Закону України «Про державну службу» та проводиться відповідно до Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640. Метою оцінювання є визначення якості виконання державним службовцем

поставлених завдань, а також прийняття рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри, визначення потреби у професійному навчанні [6].

У грудні 2018 року Уряд затвердив типові завдання, ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2019 рік. Рішення прийняте з метою забезпечення проведення щорічного оцінювання результатів службової діяльності керівників центральних органів виконавчої влади, відповідно до Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [7].

Таким чином, кадрова політика в державному управлінні як система цілей, завдань, пріоритетів є складною та багатогранною за своїм змістом. Дуже важливо не тільки визначити державну кадрову політику, але й вибрати найбільш дієвий механізм і технології її реалізації. Особливість сучасної кадрової політики полягає в її багатосуб'єктності, впровадження механізмів удосконалення професіоналізму державних службовців та керівних кадрів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 15.05.2019).
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.05.2019).
3. Білинська М. М. Теоретичні основи державної кадрової політики в Україні: виклики часу. *Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 27 трав. 2011 р. Київ: НАДУ, 2011. Т. 1. С. 61–64.
4. Державна служба : підручник. В 2 т. / гол. ред. Ю. В. Ковбасюк. К. ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.
5. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п> (дата звернення: 15.05.2019).
6. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п> (дата звернення: 15.05.2019).



7. Про затвердження типових завдань, ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2019 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 № 1030-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1030-2018-p> (дата звернення: 15.05.2019).

УДК 31(477):31(4)

*Н. Л. Харламова*

## НАЦІОНАЛЬНА СТАТИСТИКА УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СТАТИСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

**Постановка проблеми.** Державна служба статистика України повноцінним учасником міжнародного співробітництва, складовою частиною Європейської статистичної системи. Участь у такому партнерстві вимагає побудови в країні сучасної офіційної статистики, визнаної європейською спільнотою. Водночас для створення такої статистики необхідні значні фінансові та людські ресурси. Отримавши значні досягнення на шляху наближення до вимог Євростату, тим не менш вітчизняна статистика має низку проблем у своєму розвитку, які необхідно як можна скоріше подолати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляду правових питань міжнародного співробітництва країн у сфері статистики присвячені напрацювання В.Голіної, І.Христич та О.Шостко [1]. Досягнення та проблеми національної статистики України як складової частини Європейської статистичної системи розглядаються в публікаціях О.Осауленка та О.Васечко [2]. На сайті Євростату та офіційному сайті Державної служби статистики України розміщені нормативно-правові документи, звіти та інші офіційні матеріали, що стосуються євроінтеграційного співробітництва [3; 4].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження стану, проблем та перспектив функціонування національної статистики України як складової частини Європейської статистичної системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Європейська статистична система (ЄСС) функціонує з початку утворення Європейського співтовариства, вона включає Євростат, національні статистичні служби та центральні банки в державах-членах ЄС, в Ісландії, Норвегії та Ліхтенштейні. Ключову роль в цій системі відіграє Євростат, заснований у 1953 році.

Завдання Євростату полягає в забезпеченні Європейської комісії та інших європейських інститутів статистичними даними для формування, реалізації та аналізу політики Співтовариства. Безпосереднім збиранням

статистичних даних Євростат не займається, ця робота виконується статистичними службами країн. Зібрана національними службами інформація обробляється Євростатом, приводиться до єдиних стандартів та публікується [1].

Європейська статистична система, базуючись на міжнародних засадах, керується такими принципами, як:

- якість, доступність і конфіденційність міжнародної статистики;
- прозорість, професійність і незалежність;
- оперативність;
- міжнародне управління та координація;
- співробітництво між організаціями-учасниками [2].

Алгоритм співробітництва в межах ЄСС полягає в наступному:

- збір даних від національних статистичних служб за програмами міжнародних організацій;
- поширення порівнянної за країнами статистичної інформації;
- вироблення міжнародних статистичних стандартів, інструкцій, рекомендацій, регламентів ЄС та сприяння їх застосуванню національними статистичними службами.

Підписавши Угоду про асоціацію між Україною та ЄС, Україна взяла на себе міжнародні зобов'язання в різних сферах, зокрема в статистиці. Євростат щороку випускає Збірник статистичних вимог, який вважається додатком до Угоди про асоціацію.

В Угоді про асоціацію записано, що національна статистична система має ґрунтуватися на фундаментальних принципах ООН щодо офіційної статистики з урахуванням *acquis* ЄС у сфері статистики, зокрема Кодексу норм європейської статистики, з метою гармонізації національної статистичної системи з європейськими нормами та стандартами. Основними напрямками співробітництва визначені наступні:

- посилення спроможностей національної статистичної системи, включаючи надійну правову базу та належну політику поширення даних і метаданих для зручності користувачів;
- поступова гармонізація української статистичної системи з Європейською статистичною системою (ЄСС);
- налагодження механізмів надання даних ЄС, застосовуючи відповідні міжнародні та європейські методології, зокрема класифікації;
- підвищення рівня професійних та управлінських знань і навичок працівників національної статистичної системи з метою створення можливостей для застосування ними європейських статистичних стандартів і підтримки розвитку української статистичної системи;
- сприяння обміну досвідом між Сторонами щодо розвитку статистичного ноу-хау;
- підтримка впровадження загальної системи управління якістю в усі процеси виробництва та поширення статистичної продукції [3].

Вітчизняна статистика успішно проходить шлях гармонізації з європейськими нормами та стандартами. Назвемо лише декілька досягнутих результатів на цьому шляху:

- запроваджено українську методологію складання національних рахунків відповідно до оновлених міжнародних стандартів Системи національних рахунків ООН 2008 року та Європейської системи національних і регіональних рахунків 2010 року, що забезпечило зіставність показників національних рахунків України, зокрема ВВП, з іншими країнами світу;

- розроблено методологію складання екологічного рахунку з охорони атмосферного повітря відповідно до міжнародних стандартів «NAMEA – повітря». Уперше здійснено розрахунок та оприлюднення основних показників екологічного рахунку з охорони атмосферного повітря;

- оновлено Статистичну класифікацію продукції, яка гармонізована з останньою версією Класифікації продукції за видами економічної діяльності ЄС. Запроваджено узгоджені з міжнародними та європейськими стандартами галузеві статистичні класифікації та номенклатури: основних промислових груп, зовнішньоекономічних послуг, видів вантажів, сільськогосподарської продукції та продукції рибальства та рибництва;

- розроблено методологічні засади статистики ділової активності підприємств і запроваджено розрахунок та оприлюднення індикатора економічних настроїв, передбаченого Об'єднаною гармонізованою програмою ЄС, щодо обстежень тенденцій ділової активності бізнесу та споживання [4].

Є певні проблеми та фактори, що стримують реформування державної статистики України з метою забезпечення сучасних потреб суспільства в об'єктивній та неупередженій статистичній інформації.

До них, насамперед, слід віднести недостатній рівень кваліфікації фахівців сфери статистики, що вимагає реалізації масштабних програм перекваліфікації персоналу, гармонізації освітніх програм підготовки фахівців з європейськими стандартами, зокрема з EMOS. Для вивчення зарубіжного досвіду розвитку статистики необхідно ліквідувати прогалини у знанні працівниками іноземних мов. Серед очікуваних результатів виконання Програми розвитку державної статистики до 2023 року зазначено щорічне навчання англійській мові 10% працівників апарату Державної служби статистики. На наш погляд, такі темпи підвищення кваліфікації фахівців сфери статистики є надто повільними.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження показало, що національна статистика України є повноцінним учасником Європейської статистичної системи. Виявлено значні досягнення української статистики у напрямі гармонізації з європейськими нормами та стандартами. Подальші розвідки полягають в аналізі проблем, що стримують реформи у вітчизняній статистиці.

### *Список використаних джерел:*

1. Голіна В. В., Христич І. О., Шостко О. Ю, Валуйська М. Ю., Лукашевич С. Ю., Пивоваров В. В. Правова статистика: підручн. Х.: Право, 2009. 196 с.
2. Осауленко О. Г. Васечко О. О. Українська офіційна статистика в системі європейської статистики. URL: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua). (дата звернення 15.03.2019)
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р. № 984\_11. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011). (дата звернення 15.03.2019)
4. Програма розвитку державної статистики до 2023 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2019 р. № 222. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 15.03.2019)

**УДК 378.4**

*Ю. В. Хацановська*

### **ПУБЛІЧНІСТЬ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В ОТГ- БЮДЖЕТНИЙ РЕГЛАМЕНТ: НЕОБХІДНІСТЬ ЧИ ТРЕНД ДО ПРОЗОРОСТІ?**

**Постановка проблеми.** У рамках проведення реформи децентралізації одним із пріоритетних завдань, що покладаються на органи місцевої влади, є створення прозорої системи прийняття рішень з питань бюджетування та поширення практики участі громадськості в розробці й прийнятті бюджетних рішень. Залучення громадян до складання й виконання бюджету дає змогу, з одного боку, більш точно визначити їх потреби, з іншого, — забезпечити дієвий громадський контроль за використанням фінансових ресурсів. Крім того, міра участі громадян у бюджетному процесі є одним із найголовніших індикаторів розвитку демократії в державі.

Саме бюджетний регламент є тим документом, що деталізує та конкретизує загальні норми закону, адаптуючи їх до потреб громади, і покликаний відкрити шлях до демократизації бюджетних рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Про доцільність публічності бюджетного процесу та залучення громадян до формування й реалізації бюджетної політики, особливо на місцевому рівні, свідчать численні наукові дослідження. У своїх працях їх розкривали В.Андрущенко [1], О.Волохов [3], Л.Гладченко [4], О.Голинська [5], В.Зайчикова [8], О.Кириленко [9], О.Крилова [10], І.Луценко [11], Ю.Радіонов [13], С.Юрій [16] та інші. Питання щодо впровадження бюджетного регламенту, як одного з дієвих

інструментів публічності бюджетів, на жаль, недостатньо висвітлене у роботах вітчизняних вчених.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У сучасних динамічних умовах реформування особливої вагомості набувають подальші дослідження прозорості бюджету та участі громадськості в бюджетному процесі з метою сталого розвитку громади й держави в цілому. Залучення нових сучасних та ефективних практик публічності бюджетів обумовила актуальність і вибір теми дослідження, визначила його зміст і завдання.

**Мета статті** полягає у визначенні шляхів удосконалення теоретичних засад організації прозорості бюджетного процесу в громадах через впровадження ефективного інструменту бюджетування, а саме — бюджетного регламенту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні в Україні триває процес децентралізації, одним з результатів якого є збільшення ресурсів бюджетів громад у декілька разів. Непрозорість та невідповідність громаді місцевої влади в бюджетних відносинах призводить до ймовірності збільшення корупційних ризиків [7].

Зазвичай бюджетний процес трактують як дії органів влади та місцевого самоврядування різних рівнів, які регулюються нормами бюджетного права щодо складання, розгляду, затвердження й виконання бюджетів, а також звіту про їх виконання.

Виходячи з цього, у широкому розумінні бюджетний процес є організованою та нормативно врегульованою діяльністю органів влади та місцевого самоврядування в галузі бюджету.

Традиційним є визначення бюджетного процесу, що закріплено п. 10 ст. 2 Бюджетного кодексу України [2], відповідно до якого бюджетний процес розглядається як регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства. Він є основоположним у діяльності влади всіх рівнів. Звичайно, для того, щоб контролювати державних службовців, зменшити ймовірність корупційних ризиків та покращити життя громадян, необхідна прозорість та контроль громадськості за бюджетним процесом, хоча, незважаючи на досягнутий за часів незалежності України прогрес у сфері прозорості та ефективності розподілу бюджетних коштів, місцеві бюджети залишаються найбільш вразливими до корупційних ризиків.

Тому не дивно, що одним з основних принципів бюджетної системи України, як визначено в ст.7 п.10 ч.1, є принцип публічності та прозорості, який зокрема полягає в інформуванні громадськості з питань бюджетної політики, складання, розгляду, затвердження, виконання державного бюджету та місцевих бюджетів, а також контролю за виконанням державного бюджету та місцевих бюджетів. Дотримання цього принципу на практиці є

запорукою надійності бюджету, оскільки це забезпечує довіру громадськості до бюджетної політики, сприяє збільшенню надходжень до бюджету, а також посилює ефективність громадського контролю над фінансами [3].

Організація бюджетного процесу в Україні здійснюється відповідно до Бюджетного кодексу України, законодавчих актів Кабінету Міністрів України, Міністерства фінансів України, Верховної Ради, місцевих рад та їх виконавчих органів у межах чинного законодавства.

Бюджетний процес починається зі складання бюджету й закінчується затвердженням звітів про його виконання. Усі стадії бюджетного процесу повторюються систематично, щорічно. Бюджет складається та затверджується на рік, який має назву бюджетного року або бюджетного періоду. В Україні він збігається з календарним роком з 1 січня до 31 грудня.

У Бюджетному кодексі визначено такі стадії бюджетного процесу:

- складання проектів бюджетів;
- розгляд та прийняття закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;
- виконання бюджету, у тому числі при необхідності внесення змін до закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;
- підготовка та розгляд звіту про виконання бюджету та прийняття рішення щодо нього.

На стадіях бюджетного процесу здійснюється фінансовий контроль і аудит та оцінка ефективності використання бюджетних коштів.

Бюджетний процес може регламентуватися відповідним внутрішнім документом, що має назву бюджетний регламент, який затверджується рішенням відповідної ради. Бюджетний регламент – це документ, у якому чітко визначено порядок і строки складання, розгляду, затвердження бюджету, регламентації взаємовідносин між різними учасниками бюджетного процесу, а також організація його виконання.

Бюджетний регламент містить:

- цілі й завдання бюджетування;
- порядок підготовчих робіт щодо складання проекту бюджету;
- порядок розгляду та затвердження проекту бюджету;
- порядок виконання бюджету;
- порядок внесення змін до рішення про бюджет;
- порядок звітування про виконання бюджету;
- порядок зміни бюджетного регламенту.

Важливість бюджетного регламенту полягає в раціоналізації бюджетного процесу. Він робить документи, які впливають на напрямки витрачання бюджетних коштів та перелік проблем для вирішення яких будуть передбачені кошти у бюджеті, більш зрозумілими для громадян, а рішення влади більш прозорими та обґрунтованими. Після його прийняття громада знатиме ЩО, ДЕ розміщено на сайті ради, у якій ФОРМІ та КОЛИ

має бути оприлюдненим, ЯК і КОЛИ можна надати пропозиції до проекту документу та ЧОМУ надані пропозиції враховані чи відхиленні.

Забезпечення стандартів прозорості, участі та доброчесності місцевої політики є вкрай важливим для довіри до рішень влади.

Щорічно в Україні проводиться дослідження прозорості міст, яке показує наскільки оперативно надана інформація громадянам, якість превентивних заходів щодо запобігання корупції та відкритість місцевої влади по відношенню до громадян, коли вони прагнуть отримати інформацію. Згідно з цим рейтингом, загальний рівень прозорості в розрізі 100 міст підвищився на 12% – від 30% у 2017 році до 41% у 2018. При цьому 27 міст України отримали понад 50 балів зі 100 у 2018 році, у порівнянні з 6 містами в 2017 році [6].

Одним з критеріїв вимірювання прозорості міст України є індикатор ухвалення бюджетного регламенту або іншого спеціального документа щодо особливостей порядку розгляду, ухвалення змін до бюджету та участі громадськості в бюджетному процесі [15].

Варто зауважити, що з дев'яти об'єднаних територіальних громад Луганської області бюджетний регламент було прийнято шістьма, що вказує на публічність та відкритість бюджетних процесів.

Тому, як бачимо затвердження бюджетного регламенту стає додатковим інструментом залучення в бюджетний процес усіх зацікавлених сторін, а наявність затвердженого бюджетного регламенту — найбільш актуальним завданням для організації бюджетного процесу й перетворюється в необхідність.

**Висновки.** Прийняття бюджетного регламенту має стати першим кроком у запровадженні прозорих механізмів бюджетування. Формування бюджетів має будуватись на нагальних потребах громад, а планування і внесення змін до бюджетів за участі громадян.

Перевагами застосування бюджетного регламенту є:

- участь членів територіальної громади у процесах підготовки та ухвалення управлінських рішень, надання своїх пропозицій;
- нормативне закріплення механізму контролю будь-якого етапу бюджетного процесу з боку громади;
- конкретизація взаємовідносин між учасниками бюджетного процесу, які в Бюджетному кодексі були б надлишковими, оскільки є специфічними й не універсальними.

### *Список використаних джерел:*

1. Андрущенко В. Л. Фінансова думка Заходу в ХХ столітті. Львів: Каменярь, 2000. 303 с.

2. Бюджетний кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 15.03.2019).
3. Волохов О. С. Прозорість бюджету як запорука розвитку демократії в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Вип. 6-2 (1). 2013. С. 96–100.
4. Гладченко Л. Прозорість державних фінансів як передумова ефективності державного управління. *Ринок цінних паперів України*. 2011. № 3-4. С. 35–41.
5. Голинська О. Забезпечення участі громадян у бюджетному процесі засобами державного управління. *Ефективність державного управління*: зб. наук. пр. 2008. Вип. 16/17. С. 305–315.
6. Голинська О. В., Матвієнко А. О. Методологія оцінки прозорості місцевих бюджетів. Київ. 2017. 73 с.
7. Дем'янюк А. В. Прозорість бюджету та участь громадськості у бюджетному процесі. Економіка і суспільство. *Мукачівський державний університет*. 2016. Вип. 6. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/54](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/54) (дата звернення 15.03.2019).
8. Зайчикова В. В. Принципи забезпечення ефективності та прозорості в органах місцевого самоврядування. *Наукові праці НДФІ*. Вип. 4. 2008. С. 10–22.
9. Кириленко О. П. Децентралізація бюджетної системи України в умовах формування відкритого суспільства. *Становлення доктрини фінансової системи України* : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. С. 11–20.
10. Крилова О. Участь громадськості у формуванні бюджетів в Україні: поточна практика та рекомендації щодо її розширення : аналітичний звіт № 3. Київ, 2006. 72 с.
12. Луценко І. О. Забезпечення прозорості формування місцевих бюджетів. *Чернігівський науковий часопис*. Вип. 1(6). 2015. С. 66–70.
13. Публічність та прозорість бюджетного процесу – ознака демократичного розвитку країни. *Децентралізація дає можливості*: веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/4992> (дата звернення 15.03.2019).
14. Радіонов Ю. Д. Прозорість бюджетної системи – гарантія її ефективності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. С. 14–21.
15. Сунцова О. О. Місцеві фінанси : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2010. 488 с
16. Цибенко К. Методологія рейтингування прозорості міст України. *Прозорі міста*. URL: <https://transparentcities.in.ua/news/staly-vidomi-rezultaty-rejtnhu-prozorosti-100-mist-ukrajiny-sered-lideriv-drohobych-mariupol-ta-vinnutytsya/> (дата звернення 15.03.2019).



17. Юрій С. І. Концептуальні засади сутності бюджету. *Фінанси України*. 2001. № 10. С. 3 – 10

УДК 351

*О. М. Шематович*

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Розвиток діяльності системи соціального захисту населення залежить від практичного управління цією системою. Розглядаючи сферу соціального захисту населення як об'єкт публічного адміністрування, зазначимо, що управління в сфері соціального захисту є цілісною системою в рамках соціальної політики, оскільки державне управління є підсистемою соціального управління. Недосконалість структури соціальної сфери створює умови для розроблення шляхів удосконалення публічного адміністрування у сфері соціальних послуг. У зв'язку з цим актуалізується увага до формування умов з удосконалення соціального захисту населення України.

Проблеми соціальної політики, соціального захисту та соціального забезпечення досліджувалися в наукових роботах таких учених: Н. Болотіної, В. Бурака, В. Венедиктова, І. Гуменюка, М. Іншина, М. Клемпарського, Л. Князькової, Н. Коробенко, Е. Лібанової, І. Оклей, О. Процевського, С. Синчук, І. Сироти, А. Скоробагатька, Н. Стаховської, Б. Сташківа, О. Стояна, Г. Чанишевої, М. Шумила та ін.

Мета статті полягає у визначенні шляхів удосконалення публічного адміністрування у сфері соціальних послуг.

Досліджуючи питання з удосконалення публічного адміністрування сферою соціального захисту населення в Україні зауважимо, що ефективність та результативність діяльності публічних органів адміністрування сферою соціального захисту населення залежить від складної взаємодії різнопланових чинників. Публічне адміністрування у сфері соціального захисту населення має бути адекватним стану економіки, сприяти виходу з кризи, забезпечити дотримання мінімально необхідних стандартів життєвого рівня населення, зокрема заходи соціальної політики спрямовуються на збереження та відтворення трудового потенціалу народу, утвердження необхідної мотивації продуктивної праці, запобігання масовому безробіттю.

Публічне адміністрування у сфері соціального захисту будується, виходячи з єдності трьох головних напрямів соціальної політики держави:

- соціальна допомога, яка гарантує можливість виживання в умовах соціально-економічної кризи;
- соціальне забезпечення, яке гарантує певний рівень існування людини;
- соціальні послуги, які забезпечують певний рівень трудової активності та участі в суспільному житті [1].

Соціальний захист як об'єкт публічного адміністрування є багатогранним явищем, що включає в себе такі складові:

1) функціональну систему, тобто систему напрямів, за якими він здійснюється (соціальне забезпечення, соціальне страхування, соціальну підтримку (допомогу));

2) інституційну, тобто систему публічних органів, що здійснюють регулювання, охорону та захист відповідних відносин (публічна адміністрація, суд, профспілки та інші громадські організації тощо) [1].

Нами розроблено систему шляхів удосконалення публічного адміністрування районного управління соціальним захистом населення, яка вміщує:

- здійснення практичної оцінки фактичних потреб населення різних соціально-демографічних груп; зменшення часу опрацювання кожного звернення та скоротити час від подання заяви до отримання допомоги (зокрема грошової);

- подолання практики якомога довшого утримання клієнта в установі задля отримання бюджетного фінансування;

- здійснення соціальної роботи різних установ за уніфікованою технологією та підвищити ефективність забезпечення комплексним соціальним, комунально-побутовим та медичним обслуговуванням, гарантованим чинним законодавством;

- удосконалення призначення адресної допомоги та впровадження механізмів її поєднання з наданням якісних соціальних послуг не фінансового характеру;

- усунення політики кризового втручання та розвиток системи профілактики складних життєвих обставин та негативного впливу соціальних ризиків (зокрема надавати соціальні послуги (у т.ч. платні) «благополучним» особам та сім'ям);

- створення центрів денного перебування осіб (перш за все дітей), які опинилися у складних життєвих обставинах; виявлення на ранньому етапі осіб і сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах, і подолання причин, що породжують неблагополуччя;

- переорієнтація на профілактику погіршення життєвих обставин, а не на термінальне втручання при виникненні кризової ситуації; здійснення оцінки потреб споживачів послуг і скорочення часу для прийняття рішення щодо змісту необхідної соціальної послуги, форми та обсягів її надання;

- уникнення багаторазових звернень споживачів послуг до різних відомств;
- забезпечення можливості комплексної адресної допомоги клієнтам, які потребують декількох видів допомоги та послуг одночасно;
- поліпшення міжвідомчої взаємодії та зменшення рівня дублювання функцій різних установ і організацій; зниження імовірності обліку споживачів послуг у статистиці кількох відомств;
- отримання, підвищення рівня достовірності інформації щодо потреб у різних видах соціальної послуги; оптимізації фінансування видатків на здійснення соціальних послуг завдяки розвитку системи збирання, обігу та використання інформації про споживачів соціальних послуг і вразливих осіб та проведену роботу;
- координація та моніторинг надання тих соціальних послуг, які найбільше відповідають потребам населення конкретної території.

Упровадження системи шляхів удосконалення публічного адміністрування районного управління соціальним захистом населення вміщує:

- забезпечення реалізації державних гарантій у сфері праці, зокрема на право своєчасного одержання винагороди за працю;
- розробка та організація виконання перспективних та поточних програм зайнятості, контроль за їх виконанням;
- забезпечення соціального захисту працюючих, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці на підприємствах, в установах та організаціях усіх форм власності;
- якісної атестації робочих місць, ведення колективних переговорів та вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
- забезпечення в установленому порядку надання населенню субсидій на житлово-комунальні послуги;
- реалізація державної політики в галузі соціального забезпечення та соціального захисту соціально незахищених громадян; соціальний захист та соціальне забезпечення вимушено переміщених осіб;
- забезпечення соціального захисту та соціального забезпечення дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, сімей з дітьми, інших громадян, які потребують матеріальної допомоги; соціальне забезпечення та соціальний захист учасників антитерористичної операції (операції об'єднаних сил) та членів їх сімей;
- реалізація державних гарантій на право своєчасного одержання пільг і компенсацій; реалізація державної політики в галузі материнства і дитинства, сім'ї та молоді;
- забезпечення соціального захисту та соціального забезпечення осіб з інвалідністю, одиноких непрацездатних осіб.

### *Список використаних джерел:*

1. Арифходжаева Т. Б. Публічне адміністрування у сфері соціального захисту населення в Україні: дис... на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук 12.00.07. К.: Міжрегіональна академія управління персоналом, 2016. 210 с.

**УДК 351(4)**

***О. В. Щербак***

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Система публічного управління в Україні, та формування державного апарату на жаль не відповідають реаліям сучасного часу та потребують перезавантаження. За останні роки відбуваються зміни у структурі та функціях органів публічної влади. Головним критерієм для цих змін є впровадження у діяльність публічних службовців європейських стандартів.

Демократизація українського суспільства та розбудова сучасної системи державного управління зумовлює необхідність впровадження нових цінностей та принципів публічного менеджменту в діяльність владних інститутів, вимагає підвищення результативності їх функціонування та якості послуг, що надаються населенню. Вирішення цих завдань потребує значного поліпшення організації роботи органів державного управління та місцевого самоврядування, зумовлює зростання вимог до рівня професійної підготовки управлінської еліти. Наближення державної служби до європейських принципів, а також принципів «належного врядування», які закріплені рішеннями Ради Європи, є невід'ємною складовою державних стратегічних перетворень.

Реформування системи державної служби в Україні, її адаптація до стандартів Європейського Союзу потребує уважного аналізу досвіду функціонування цього важливого інституту в розвинутих країнах.

Проблемі реформування системи державної присвячено ряд публікацій вітчизняних (А.Михненко, А.Ліпенцев, Р.Корнута, А.Федець, В.Луговий, С.Озірська, Ю.Полянський, Н.Гончарук та ін.), та зарубіжних (Ж.Пено, К.Деммке, Ж.Зіллер, Д.Боссарт, А.Клесс,) авторів. Не зважаючи на досить велику кількість праць, особливий інтерес сьогодні становить аналіз моделей публічної служби в ЄС, оскільки саме визначення моделі державної служби та її основних параметрів має лежати в основі створення високопрофесійної державної служби в Україні.

Метою статті є аналіз моделей публічної служби в країнах ЄС, визначення сутності поняття «модель державної служби» та її основних характеристик, дослідження умов, що впливають на розвиток публічної служби.

У більшості країн ЄС розрізняють терміни публічний службовець та державний службовець. Перше поняття є ширшим і охоплює всіх осіб, що забезпечують громадянам певної держави умови для безпечного існування, освіти, лікування, правосуддя, користування природними ресурсами тощо. Обсяг поняття державний службовець є вужчим і варіюється в різних країнах (у Великобританії державними службовцями вважають лише секретаріат уряду, у Німеччині цей статус поширюється на медиків, учителів, поліцейських тощо). У більшості країн ЄС діє так звана «кар'єрна» модель державної служби. Це означає, що службовець може просуватися по рангах, якщо він здобуває необхідну освіту, проходить тренування, має достатньо стажу роботи.

В усіх сучасних державах застосовується одна з трьох основних моделей публічної служби – кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. Більшість країн Європейського Союзу і власне Європейський Союз побудували свою публічну службу за принципом кар'єрної моделі. Це передусім Франція, Німеччина, Данія та Іспанія.

Посадова модель діє в Швеції, Нідерландах, змішана модель отримала поширення в Італії, Великій Британії. Серед нових членів ЄС є як прибічники кар'єрної моделі (Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина, Словенія), так і змішаної (Латвія, Литва, Мальта, Польща, Угорщина, Чехія). Винятком є Естонія, де запроваджена посадова модель [1].

На практиці жодна з європейських країн сьогодні не має тієї чи іншої моделі публічної служби в чистому вигляді. У кожній із домінуючих моделей присутні елементи іншої. Так, у Франції існують категорії посад держслужбовців центральних органів влади та органів місцевого самоврядування, які наймаються за принципами посадової публічної служби – за контрактом, або за угодою (члени кабінету міністрів, директор кабінету міністрів, генеральний директор у мерії тощо). У Нідерландах та Швеції окремі категорії службовців, як працівники дипломатичного корпусу, та поліція наймаються за принципами кадрової служби.

Загальним правилом доступу до французької публічної служби є конкурс, який складається з письмових іспитів та усної співбесіди. За результатами конкурсу журі складає список кандидатів відповідно до оцінок, отриманих кандидатами. Під час призначення на посаду орган, наділений номінативною владою, повинен урахувати рейтинг кандидатів, він має право призначити на посаду тільки людину зі списку. Після призначення на посаду службовець не відразу набуває статусу чиновника, спочатку, протягом періоду від 6 місяців до 2-х років, він проходить випробувальний

термін у якості стажера і тільки потім, після успішного завершення випробувального терміну отримує статус чиновника [4]. Французька система організації конкурсу передбачає існування так званого внутрішнього конкурсу, який дає можливість діючим публічним службовцям, які не мають відповідного освітнього рівня, брати участь у конкурсних іспитах з метою одержання вищої категорії за умови наявності відповідної вислуги років на публічній службі.

Німецька система публічної служби та доступ до неї, незважаючи на те, що також належить до кар'єрної моделі, значною мірою відрізняється від французької, особливо в галузі підготовки публічних службовців та організації відбору, який фахівці називають «поетапним відбором», оскільки він складається з двох державних іспитів, до яких допускаються особи, що пройшли теоретичну підготовку та стажування у федеральних або земельних органах управління. Посади на публічній службі Німеччини об'єднані в «кар'єру» (Laufbahnen) – групу посад від нижчої до вищої, що вимагають однакового освітнього рівня для прийняття на них, але відповідальність і складність функцій на кожній з цих посад зростають і вимагають усе більшого досвіду і професійних навичок [2]. Усі види кар'єри належать до чотирьох рівнів публічної служби: простого, середнього, підвищеного та високого. Для того щоб одержати посаду простого рівня кандидату достатньо мати свідоцтво про закінчення курсу головної школи (Hauptschule), посади середнього рівня можуть обіймати особи, які успішно закінчили реальну школу (Realschule) і мають відповідну професійну підготовку. Посади підвищеного рівня вимагають від кандидата закінчення інституту (Fachhochschule) або атестата про закінчення повного курсу середньої школи, який дає право вступу до вищих навчальних закладів, публічна служба вищого рівня вимагає щонайменше закінченого 3-річного курсу навчання у вищій школі й складання відповідного іспиту. Для кар'єри в публічній службі необхідно мати освіту в галузі права або економіки, фінансів чи суспільних наук.

Службовці Німеччини перебувають в одному з трьох видів правового статусу, які відрізняються рівнем правової захищеності й обсягом функціональних обов'язків: підготовча служба (успішне проходження першого державного іспиту дає доступ до підготовчої служби, або, як її ще називають, служби до відкликання); випробувальна служба починається з призначення на посаду і триває від одного до трьох років (характеризується посиленням правової захищеності службовця, яке проявляється в неможливості його звільнення без наявності передбачених законом обставин); за умови успішного проходження випробувальної служби службовець вважається призначеним по життєво. Призначення по життєво отримують службовці, яким на момент призначення виповнилося 27 років [2].

Посадова модель публічної служби повністю організовується виходячи з короткострокових потреб у персоналі. Набір проводиться на конкретну посаду, а не до номенклатурної групи, професії чи будь-якої іншої групи, яка дає можливість бути призначеним на певну кількість посад. Робота на державний орган прирівнюється до праці за будь-якою іншою професією. Службовець не повинен реалізовувати свій професійний потенціал лише в рамках публічної служби, він може вільно переміщатися між приватним і державним секторами. Але це не означає, що він не має можливості зробити кар'єру в системі посадової служби. Характерними елементами посадової моделі публічної служби є трудові відносини на основі контракту, призначення на всі можливі посади без попередньої цільової підготовки, визнання професійного досвіду, набутого в приватному секторі, відсутність законодавчо встановленої системи кар'єрного зростання та спеціальної пенсійної системи. Зважаючи на ці характеристики, здавалося б, що за посадової моделі публічної служби існування спеціального статуту для публічних службовців є неможливим. Однак, як свідчить досвід Нідерландів, наявність статуту публічних службовців не відносить автоматично публічну службу певної країни до кадрової моделі.

Публічна служба Нідерландів організована за класифікацією посад згідно з усталеною шкалою оплати, що має 18 рівнів, об'єднаних у 7 категорій. Розподіл на категорії відображає різноманітні загальні та спеціальні освітні рівні. Наприклад, на заміщення посад, які відповідають 5 – 9 рівням можуть претендувати кандидати, які успішно пройшли повний курс середньої школи, доступ до посад 6 – 12 рівнів потребує диплома про вищу освіту. Обіймання тієї чи іншої посади певного рівня та вислуга років на цій посаді не дає службовцеві права кар'єрного зростання, оскільки відсутній сам механізм кар'єрного просування, але існує механізм зростання посадового окладу за вислугою років, відображений у статутних документах [4].

Змішана модель публічної служби характеризується існуванням у кадровій системі певного переліку посад зі своїм специфічним режимом організації кар'єри та доступу до публічної служби. Змішаний характер системи проявляється також у контрактних відносинах між службовцем і державним або муніципальним органом, який його наймає. У цьому випадку службовці не мають статусу державного службовця, але здебільшого потрапляють під юрисдикцію публічного права.

Р.Дінхардт та Дж.Дінхардт обґрунтували комплекс із семи принципів нової сучасної державної служби (New Public Service), це: служити, а не керувати; задовольняти потреби суспільства; думати стратегічно, управляти демократично; спільно служити всім громадянам, а не окремим з них; бути підзвітними суспільству; вважати цінністю людину, а не продуктивність діяльності; значення суспільства та публічної служби вище підприємництва [5].

Сьогодні модель нової публічної служби в різних модифікаціях та різною мірою представлена практично в усіх країнах світу. Окремі елементи запроваджені й в Україні: дозвільні офіси, адміністративні центри, громадські ради, громадські експертизи, громадські слухання, профілі професійної компетентності посадовців та ін.

Модернізація державної служби має являти собою комплекс чітко вивірених, цілісних і планомірних дій, які включають наступне: чітке дотримання стратегічних засад модернізації; законодавче закріплення та забезпечення механізму реалізації основних принципів; моніторинг нормативно-правових актів із метою виявлення та усунення колізій; побудова на основі врахування вітчизняного й зарубіжного досвіду найбільш ефективної моделі модернізації державної служби; розробка чіткої, уніфікованої структури інститутів державної служби; більш послідовне визначення об'єму і меж компетенції державних службовців; створення діючих, а не декларативних механізмів відкритості та прозорості державної служби; розробка аргументованої і виконуваної стратегії і концепції модернізації системи.

В Україні державна служба є специфічним видом діяльності, оскільки призначена виконувати функції держави. Державна служба ґрунтується на таких основних принципах: служіння народу України; демократизму і законності; гуманізму і соціальної справедливості; пріоритету прав людини і громадянина; професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі; персональної відповідальності за виконання службових обов'язків і дисципліни; дотримання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування; дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян.

Проголошення Україною курсу на європейську інтеграцію і необхідність досягнення критеріїв та вимог, що висуваються до кандидатів для вступу до ЄС, ставить на перший план завдання створення високопрофесійної державної служби як ключового елементу ефективної системи державного управління. А це потребує врахування досвіду розвинених країн під час обґрунтування параметрів моделі державної служби відповідно до вимог сучасного етапу державотворення.

Таким чином, міжнародний досвід проходження державної служби може бути корисним для України, особливо під час реформування цього важливого інституту держави, адже це складний, довготривалий, багатоетапний процес, успішність якого залежить від використання вже існуючих механізмів, що виявили ефективність та якість протягом багатьох десятиліть в інших розвинених країнах.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС : нові тенденції та вплив інтеграційного процесу, Міленіум, 2004. 128 с.



2. Корнута Р. Окремі особливості правового регулювання публічної служби Німеччини *Проблеми реформування державного управління* : зб.наук.пр. Вид-во УАДУ, 2000. 170 с.

3. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України від 5 берез. 2004 р. *Уряд. кур'єр*, 2004, 17 берез.

4. Федець А., Ліпенцев А., Сучасні моделі державної служби *Актуал. проблеми держ. упр.*: зб. наук.пр. ОРІДУНАДУ, 2005.С.235 – 253.

5. Denhardt R. B. The New Public Service: Serving Rather Than Steering *Public Administration Review*. 2000, Vol. 60, P. 549–559.

**УДК 378.4**

*Є. М. Хриков, А. В. Якуба*

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕТИКИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ПРИКЛАДІ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ У ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ**

**Постановка проблеми.** Ефективність керівництва публічних службовців пов'язана з розумінням цінностей особистості, групи, суспільства, відповідністю управлінських процесів моральним стандартам. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року № 158 затверджує нові вимоги та регулює моральні засади діяльності державних службовців та обумовлює необхідність змін у дотриманні принципів етики державної служби. Звернення до цієї проблеми є актуальним і являє собою значний інтерес ще й тому, що на сучасному етапі суспільного розвитку багато уваги приділяється морально значимим якостям публічних службовців.

Етична компетентність службовця Головного управління статистики у Луганській області визначає його головні дії у забезпеченні вибору свідомої етичної поведінки згідно з нормами публічної етики. Актуальність проблеми сформованості етичної компетентності у публічних службовців обумовлюється потребою формування нового покоління фахівців, які мають не лише високу професійну компетентність, але й ідентифікуються з цінностями й нормами професійної діяльності, орієнтованими на творчу реалізацію та самовдосконалення у професії. Певну роль в цьому відіграє навчання суспільно-гуманітарних дисциплін, оскільки саме у цій сфері доводиться стикатися не лише з теоретичними, але і з практичними завданнями громадського життя. Також суспільно-гуманітарні дисципліни відрізняються своєю варіативністю, потенційною можливістю отримання безлічі рішень, різноманіттям точок зору. Отже, вивчення цих дисциплін має

свої специфічні можливості для формування та розвитку творчого мислення високих морально-етичних, лідерських, емоційно-вольових якостей, організаторських і комунікативних здібностей, високої духовності, порядності тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Державний службовець вибудовує свою професійну діяльність на морально-етичних засадах, тобто дотримується професійної етики. Завдання професійної етики полягає у тому, щоб вивчити процес віддзеркалення професійних стосунків у моральній свідомості та у морально-професійних нормах, а також дослідити суспільні завдання, цілі професії і їхню значущість у соціальному прогресі [1–3]. Формування професійно-етичних якостей фахівців різних професій висвітлили Е.Гришин, Я.Котигер, О.Лапузіна, Н.Мойсеюк, І.Чернокозов, В.Чернокозова. Педагогічні аспекти професійної підготовки фахівця опрацьовані в дослідженнях А.Алексюка, Б.Кобзаря, О.Мороза, М.Приходька, В.Сагарди, Г.Троцько та ін. Питання професійної етики фахівців у різних галузях розроблені у дисертаціях А.Болдової, Л.Хоружої, Л.Рубан, О.Кривошеєвої та ін. [4].

Вирішенню важливих питань професійної етики як складової системи управління людським ресурсом, формуванню професійних морально-етичних якостей майбутніх держслужбовців сприяють положення сучасних філософів: В.Андрющенка, І.Зязюна, І.Надольного; психологів: І.Беха, Л.Божович, Л.Виготського, І.Кона, Г.Костюка; педагогів: О.Дубасенюк, О.Пехоти, А.Суббота, Г.Троцько та інших [5].

**Мета дослідження** полягає у визначенні особливостей розвитку етики публічних службовців з урахуванням результатів опитування, для підвищення її ефективності на прикладі Головного управління статистики у Луганській області.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Публічний службовець – це людина ініціативна, віддана справі, чесна у ставленні до своєї роботи. Зниження рівня довіри до державних службовців значною мірою обумовлене непрофесійністю деяких представників владних структур.

На особистісному рівні здійснюється взаємовплив професіоналізму та моральності публічних службовців: професіоналізм впливає на формування ціннісного світу, моральності особи, водночас мораль та професійна етика відіграють значну роль в становленні професійності працівника. Тому державні службовці у своїй діяльності керуються положеннями Конституції України, законодавства про державну службу, у сфері запобігання корупції і спрямовані на зміцнення авторитету державної, а також на забезпечення інформування громадян про норми поведінки державних службовців [6].

А професіоналізм, ставлення до праці є важливими якісними характеристиками моральності особистості. Ефективність праці є моральним виміром державного службовця. У сучасному світі особа виявляє власну моральну позицію значною мірою через високий професіоналізм, через такі

результати своєї праці, котрі мають суспільну цінність – неефективність завжди аморальна. При цьому професіонал, оскільки він виробляє продукти та надає послуги, що є суспільно-значимими, стверджує моральні цінності навіть тоді, коли його в особистісному плані не можна назвати людиною добродісною.

Проте професіоналізм, як він сьогодні розуміється, ще не гарантує моральних чеснот людини. Він може справляти й значний негативний вплив на розвиток особи. Це пов'язано, перш за все, з вузькою професійною спеціалізацією праці. Глибина професіоналізму веде до певної обмеженості інтересів, установок, поглядів на світ. Спеціалізація праці призводить до встановлення специфічних норм та правил взаємодії професіоналів, до формування корпоративної етики, яка спроможна перетворюватися в вузько-корпоративний професійний егоїзм. Виходом з цієї ситуації є розширення вузькопрофесійних рамок, що не дозволить, в тому числі професійній етиці, втратити загально-моральні горизонти. На державній службі це може відбуватися через механізми колегіальності, експертного аналізу, громадського обговорення, суспільного контролю тощо.

Вплив особистості, її моральних та професійно-етичних чеснот на становлення професійності потребує детального аналізу в рамках науки державного управління. Результати деяких соціологічних досліджень свідчать, що моральні оцінки дій державних службовців у суспільній свідомості жорстко не пов'язані з рівнем їхнього професіоналізму, організаторських здібностей, ефективністю рішень, що приймаються, підвищенням професійної компетентності, розвитком ділових якостей. Навпаки, професіонали, високоосвічені та інформовані спеціалісти іноді сприймаються суспільною думкою як особливо винахідливі у зловживаннях службовим становищем, найбільш небезпечні для суспільства й держави. Головні небезпеки порушення моральних засад державного управління існують там, де у професіоналів є певна свобода вибору. У таких жорстко не кодифікованих ситуаціях основна відповідальність за дотримання професійних етичних цінностей покладається на особистість державного службовця.

Відсутність взаємопов'язаності моральних, професійно-етичних й професійних вимірів призводить до соціальної деградації професіоналізму, що виявляється в поширенні негативних явищ в діяльності державної служби, зокрема таких, як корупція, бюрократизм, відірваність від народу, «напівпрофесійність», політична заангажованість, фаворитизм, особиста відданість конкретним керівникам тощо [7].

Однак висока моральність службовця не звільняє його від обов'язку професійно виконувати службові доручення. Неможливо абсолютно виправдати професійні недоліки найкращими моральними мотивами. Якщо використовуючи позитивну мотивацію, в результаті обмеженості професійних знань та вмінь працівник діє не професіонально, це не знімає з

нього повністю відповідальності, більш того – накладає моральну провину за відсутність професійного самовдосконалення.

Для визначення етичного рівня службовців Головного управління статистики у Луганській області були використані наступні методи дослідження:

1. Опитування, для чого була складена анкета визначення професійно-етичного рівня. Підставою для створення анкети послужили нормативні та кваліфікаційні документи, що застосовуються до державних службовців.

2. Зроблено аналіз результатів опитування і дана оцінка етичному рівню державних службовців.

У ході дослідження потрібно було отримати репрезентативні соціологічні дані:

- про умови та фактори, що впливають на розвиток етичного рівня публічного службовця;
- про пріоритетні напрями підвищення принципів етичного рівня;
- виявити характер впливу принципів етичного рівня на професійну діяльність публічних службовців.

Істотне значення тут має:

1) виявлення особливостей змісту, рівня та пріоритетних профілів освіти службовців;

2) аналіз моральної компетентності державних службовців.

В якості основного чинника виступає етичний рівень державних службовців. Етичний рівень вимірюється за допомогою слідкуючих індикаторів:

- певний матеріал дають відповіді на питання про характер знань, яких недостатньо сьогодні для чиновників;

- важливе місце у визначенні етичного рівня є аналіз соціальних якостей, необхідних для виконання службовцями своїх посадових обов'язків;

- етичний рівень залежить від рівня професійної кваліфікації державного службовця.

Виходячи із анкети опитування понад двадцяти службовців, та індикаторів етичної оцінки державних службовців нами отримано наступні відомості [9]:

1. У Головному управлінні статистики у Луганській області переважає вікова група від 30 до 49 років. Більшість кадрового складу має вищу освіту за профілем, що не відповідає діяльності, якою вони зараз займаються.

2. Соціально-професійні характеристики кадрового складу чиновництва говорять про переважання працівників старшої вікової групи з великим стажем роботи в органах управління, працівників з непрофільною освітою.

3. Домінують у змісті етикету державних чиновників професійна компетентність, кваліфікація, вміння працювати з людьми, почуття справедливості, доброзичливості, моральності. Практично мало значущими виявляються такі цінності, як знання законів, встановлення добрих відносин з

колегами по роботі, принциповість, наполегливість, освіта, навички у роботі і т. п.

4. Формування цінностей професійної етики безпосереднім чином залежить від характеру і стереотипів професійної діяльності державних чиновників.

5. Щоб державні органи влади могли не тільки оптимально працювати в ситуації таких швидких змін, а й ефективно впливати на ці зміни, необхідно більшу увагу приділяти такому важливому внутрішньому ресурсу організації, як кадровий потенціал.

На підставі отриманих результатів дослідження визначаємо стан проблеми професійно-етичного рівня державного службовця.

У результаті різкого посилення ролі державних служб у вирішенні економічних, соціальних, екологічних та інших питань випробовується зростаюча потреба у висококваліфікованих держслужбовців, які володіють теорією і практикою регіонального розвитку, явміють працювати в умовах розвитку держави, дотримуються етично моральних норм в ділових відносинах.

Державний службовець повинен володіти сукупністю методів етичної поведінки при формуванні обласного, міського, районного та інших місцевих органів. Він повинен вміти визначати стратегію, пріоритети соціально-економічного розвитку території місцевого співтовариства.

Державний службовець повинен володіти методами і процедурами управління (в першу чергу територіального) у кризових і надзвичайних ситуаціях, розробляти і реалізовувати державні програми і плани з використанням новітніх методів і моделей.

Державного службовця сучасної формації повинні відрізняти організованість, комунікабельність, широка ерудиція, творче мислення, високий етичний і моральний рівень при виборі та прийнятті тих чи інших управлінських рішень [3].

Значну роль у розвитку культури державного управління відіграє формування у державного службовця норм етики і моралі. При цьому слід зазначити, що відсутність юридичного оформлення норм професійної моральності державного службовця є значним прогалиною в законодавстві, оскільки відсутність в структурі особистості загальних цінностей, моральних орієнтирів і норм етики, особливо у державного службовця, робить неможливим перетворення фахівця на професіонала. Професіоналом може бути тільки висококласний фахівець, який окрім спеціальних знань і умінь має і високий рівень морально-етичних якостей, сформовані і засвоєні професійні та етичні цінності, які не дозволяють йому порушувати професійні норми, навіть заради задоволення індивідуальних потреб [8].

Зазначені проблеми дозволяють сформулювати напрями, за якими необхідно працювати для підвищення рівня етичної поведінки державних службовців у Головному управлінні статистики у Луганській області:

- організація етичної освіти державних службовців;
- розробка та запровадження корпоративного кодексу етики;
- використання системи оцінки службовців для розвитку їх етики;
- систематичний моніторинг рівня етики державних службовців;
- отримання службовцями освіти з публічної служби;
- розповсюдження позитивного досвіду етичної поведінки службовців;
- забезпечення високого рівня етичності керівного складу установи.

Таким чином, можна зафіксувати протиріччя між зростанням вимог, що пред'являються часом до рівня розвитку кадрового потенціалу державної служби та його реальним станом. У цій ситуації необхідно, вжити заходів щодо використання всіх можливих ресурсів для забезпечення програми навчання державних службовців. Навчання підвищує рівень знань в області етики і може прищепити навички, необхідні для проведення ними аналізу і морального обґрунтування прийнятих рішень з точки зору етики.

**Висновки та перспективи подальших розробок.** Основні принципи і правила поведінки формуються сьогодні в етичних кодексах. Професійний етичний кодекс державного службовця є система моральних норм, зобов'язань і вимог сумлінного службової поведінки посадових осіб державних органів, заснована на моральних загальноновизнаних принципах і нормах українського суспільства і держави.

Розвиток соціальної та професійної компетентності державних службовців та їх вплив на підвищення професіоналізму, розглядається як один з головних факторів, що обумовлюють формування етики державної служби.

Шляхом соціологічного дослідження державних службовців на базі Головного управління статистики у Луганській області була дана оцінка стану етичного рівня державних службовців, на підставі чого і визначався стан проблеми професійно-етичного рівня державного службовця, виділена основна проблема формування етики - це підготовка і перепідготовка кадрового потенціалу.

Перспектива подальших аналітичних досліджень передбачає більш глибоке пророблення проблеми розвитку етики державних службовців, що впливають на ефективність здійснення ними професійної діяльності.

### *Список використаних джерел:*

1. Етична система публічної служби України. Публічне управління: теорія та практика. 2017. №4(16). С.5-12.
2. Професійна культура. Енциклопедія освіти/ Аніщенко О. В. та ін.; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ, 2008. 725 с.

3. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Вид-во: Запорізької державної інженерної академії, 2005. 472 с.
4. Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць. В 7т. Т.7. Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України. Вип. 18. Психологія освітнього простору / за ред. С. Д. Максименка. Київ: ТОВ «Фірма» Іліон», 2009. 468 с.
5. Перш ніж учити керівників / Є.І. Борисов. Служба кадрів. 2007. № 1 С. 51-54.
6. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 сер. 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF> (дата звернення: 10.04.2019).
7. Клінцова М. М. До проблеми формування професійно-педагогічних цінностей у структурі особистості майбутнього фахівця. Вісник Львів. ун-ту. 2006. № 21,ч.2. С. 40-47.
8. Ткаченко С. В. Критерії оцінки сформованості етичної компетентності майбутніх учителів суспільно-гуманітарних дисциплін. Науково-практичний журнал Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського, «Наука і освіта», 2015. № 9. С. 181-185.
9. Доступ до публічної інформації: веб-сайт. URL: <http://www.lg.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.04.2019).

# УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ Й СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

УДК 373.091.12:316.643.3

*К.І. Бохан*

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

**Постановка проблеми.** Швидкий прогрес нашого суспільства, постійний злам соціальних орієнтирів, що підсилюють проблему поколінь, ускладнюють відносини вчителів та учнів, учителів між собою та з адміністрацією навчального закладу. Взаємодія суб'єктів педагогічного процесу може породжувати суперечності, а якщо їх вчасно і правильно не розв'язати, то вони переростають у конфлікт.

Конфлікт (лат. – *conflictus*) – зіткнення сторін, думок, інтересів; серйозна розбіжність, гостра суперечка. Таке пояснення дає словник іншомовних слів [5, с. 127]. У психологічному словнику дається наступне визначення конфлікту – це «важко вирішуване протиріччя, пов'язане з гострими емоційними переживаннями» [8, с.161].

Коли конфлікт затягується, то в розвитку настає деградація та застій. Тільки правильне розв'язання конфлікту забезпечує рух уперед, розвиток особистості.

Зіткнення інтересів, колізія руйнують звичний хід справ, але вони і відкривають можливості для отримання нового досвіду, для виходу на новий рівень взаємовідносин. У цих ситуаціях, як правило, закладені дві можливості – можна сприйняти конфлікт як загрозу своєму «Я», своєму престижу, а можна віднести до конфлікту як до шансу вирішити існуючі розбіжності і таким чином просунутися в розвитку ситуації. Правильне ставлення до конфлікту визначає його сприйняття не як досадну перешкоду, а як задачу, яку потрібно вирішити творчо. На жаль, конфлікти з'являються не тільки між учнями, але між вчителями, між вчителями та учнями, вчителями та батьками учнів. Враховуючи те, що професія вчителя конфліктогена (здатна з об'єктивних і суб'єктивних причин породжувати конфлікт), то необхідно навчитись самому попереджати й розв'язувати конфлікти, а також навчити цьому учнів. «Здатність до спілкування - професійна якість учителя. Учитель повинен мати високу психологічну культуру: уміти спілкуватися, вести бесіду, слухати і розуміти співрозмовника, взаємодіяти і впливати. І в даному випадку не важливо, хто саме виступає як співрозмовник - школяр або його батьки, колега по роботі або член родини самого вчителя. В усіх цих ситуаціях йому треба поводитися



психологічно грамотно. Не відштовхуйте, а залучайте до співробітництва,» - радить Н.Самоукіна [9, с.43].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Треба звернути увагу на те, що окремі аспекти даної проблеми вже були предметом уваги науковців. Зокрема, проблему виникнення конфліктів у педагогічній взаємодії розвивали у своїх працях Н.Грішина, М.Пірен, Н.Пов'якель, Е.Уткін та ін. Розглянуто особливості педагогічних конфліктів (Н.Анікеєва, І.Бех, А.Макаренко, М.Рибакова, та ін.), підготовку до вирішення конфліктних ситуацій та медіаторства (Н. Грішина, Ю.Ємельянов, Т.Яценко).

Розроблено загальнотеоретичні підходи до проблеми конфліктів (О.Бадурка, Ф.Бородін, Б.Болдін, А.Ішмуратов, Л.Козер, Г.Ложкін, М.Пірен, Н.Пов'якель та ін.) та методів їх попередження і розв'язання (Е.Берн, Дж.Г.Скотт, Ш.Фейр, В.Шейнов. У.Юрі та ін.). Розглянуто особливості педагогічних конфліктів (Н.Анікеєва, І.Бех, Н.Жутикова, А.Макаренко, М.Рибакова, В.Семиченко та ін.), підготовку до вирішення конфліктних ситуацій та медіаторства (Н.Грішина, М.Дейч, Ю.Ємельянов, К.Роджерс, Т.Яценко), зокрема керівників освітніх організацій (О.Бондарчук, Т.Дзюба, Г.Єльнікова, О.Зайченко, Л.Карамушка, Н.Коломінський та ін.).

Заслужують на увагу ідеї Т.Парсонса. Він у своїй роботі «Структура соціальної дії» трактував конфлікт як соціальну аномалію, соціальну хворобу, яку треба лікувати. Парсонс виділив п'ять основних колізій, які характеризують типові внутрішньо особистісні конфлікти. Перша дилема – вибір визначається внутрішньою мотивацією та ціннісними орієнтаціями особистості. Друга дилема – власного та колективного інтересу. Третя – пов'язана з перевагами когнітивних установок, передбачає концентрацію уваги на особливостях вчинків, дій особистості. Четверта дилема – передбачення. П'ята дилема – специфічності дифузності [7, с. 34].

**Метою статті** є розкриття змісту та чинників конфліктів у загальноосвітніх навчальних закладах та визначення змісту та методів ефективного управління конфліктом у загальноосвітніх навчальних закладах, на основі аналізу змісту та структури конфліктів в навчальному закладі приділити увагу проблемі управління конфліктами.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі спільної діяльності, спілкування і взаємодії між окремими працівниками або групами людей виникають різні суперечки, існує неузгодження позицій, непорозуміння тощо. І це є закономірним, адже у кожної людини є власні погляди, переконання, цінності, бажання, цілі тощо. Коли з виникненням непорозуміння, стосунки ускладнюються й стає неможливим надалі конструктивне ведення діалогу, починається міжособистісний конфлікт. Конфлікт – це процес зіткнення двох або більше сторін, що виникає внаслідок розбіжностей позицій та поглядів, ціннісних орієнтацій, цілей і виявляється у загостренні суперечностей між цими сторонами [1, с. 238]. Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з

агресією, загрозами, суперечками, ворожістю, війною і т. п. У результаті, існує думка, що конфлікт - явище завжди небажане, тому його необхідно уникати, а за можливістю усунути зовсім.

Причини виникнення конфліктів у загальноосвітніх навчальних закладах мають об'єктивно-суб'єктивну природу і зумовлюються як об'єктивними факторами (соціально-економічною ситуацією суспільного розвитку, матеріально-технічного забезпечення системи повної загальної середньої освіти, рівнем розвитку й особливостями функціонування конкретної загальноосвітньої установи, зокрема переважання педагогічних працівників жіночої статі), так і суб'єктивними факторами (особливостями характеру й іншими психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, комунікативними навичками, мірою значущості для них конфліктної ситуації тощо). Суб'єктивні фактори можуть спричинити продукування учасниками конфліктів конфліктогенів – слів або дій, які призводять до виникнення конфліктів (прояв егоїзму, агресія, демонстрація власної переваги над іншими) тощо.

Динаміка конфліктів являє собою хід розвитку конфлікту, його зміну під впливом внутрішніх механізмів конфлікту, а також зовнішніх факторів та умов. Латентний період включає виникнення об'єктивної проблемної ситуації, усвідомлення її суб'єктами взаємодії, спроби сторін вирішити ситуацію неконфліктними способами та виникнення передконфліктної ситуації. Відкритий період (власне конфлікт) включає: інцидент, ескалацію конфлікту, збалансовану протидію та завершення конфлікту. Післяконфліктний період полягає у частковій або повній нормалізації відносин.

Конфлікти у педагогічних колективах за своєю природою є міжособистісними. Вони пов'язані з порушенням взаємозв'язків у процесі спільної педагогічної діяльності.

Це можуть бути ділові зв'язки між учителями, керівниками з приводу педагогічної діяльності, а також «рольові зв'язки», що виникають з необхідності дотримання правил, норм, відповідно до фахової етики. Можливі вони й у сфері особистісних взаємозв'язків між педагогами у процесі спільної діяльності. Залежно від них виділяють три групи конфліктів у педагогічному колективі:

1. Фахові конфлікти. Виникають як реакція на порушення ділових зразків, появу перешкод на шляху до мети у професійно-педагогічній діяльності. Є наслідком некомпетентності вчителя, нерозуміння мети діяльності, безініціативності в роботі та ін.

2. Конфлікти сподівань (очікувань). Їх породжує невідповідність між поведінкою педагога і нормами взаємовідносин у педколективі (нетактовність стосовно колег і учнів, порушення норм фахової етики, невиконання вимог колективу). Виникають при порушенні взаємозв'язків «рольового» характеру.

3. Конфлікти особистісної несумісності. Вони є наслідком особистісних якостей, характерів учасників педагогічного процесу. В їх основі нестриманість, завищена самооцінка, зарозумілість, емоційна нестійкість, надмірна вразливість.

Динаміка розвитку конфлікту включає такі складові:

*Виникнення конфліктної ситуації.* Конфлікт не виникає раптово, йому передують приховані або відкриті соціально-психологічні процеси між особистостями або у свідомості особистості. Конфлікт можна й необхідно запобігати на цій стадії, коли розбіжності, суперечності тільки зароджуються.

*Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації.* Коли суперечності стають усвідомленими і протилежна сторона відповідає реальними діями (поведінкою), конфлікт стає реальністю, бо тільки сприйняття ситуації як конфліктної породжує відповідну поведінку.

*Перехід до конфліктної поведінки.* Після того як конфлікт усвідомлений, сторони переходять до конфліктної поведінки.

*Вирішення конфлікту.* Воно можливе внаслідок зміни об'єктивної конфліктної ситуації. Основними ознаками ескалації конфлікту є:

- звуження когнітивної сфери;
- виникнення образу «ворога»;
- зростання емоційної напруги;
- застосування насилля;
- втрата первинного об'єкту суперечки;
- розширення меж конфлікту.

Конфліктна поведінка складається з протилежно спрямованих дій учасників конфлікту та має свої принципи, стратегії та тактики.

Іноді зіткнення інтересів учителів та учнів, у педагогічному колективі виникає внаслідок їх моральних принципів, коли для досягнення однакової мети використовують різні засоби. Так, деякі вчителі для здобуття авторитету створюють ілюзію бурхливої діяльності, що не може залишитися непоміченим колегами. Джерелом протиріч може бути і розбіжність у педагогічних поглядах, в методиці і вимогах до учнів, матеріальні інтереси тощо.

Вплив конфлікту на його учасників та соціальне оточення має подвійний суперечливий характер.

Завершення конфлікту передбачає припинення конфлікту через певні причини. Основними формами завершення конфлікту є: вирішення, урегулювання, згасання, усунення, переростання в інший конфлікт. Конфлікти мають не лише негативну (руйнація взаємин у колективі, зниження ефективності його діяльності та ін.), але й позитивну функцію (активізація діяльності членів колективу з метою подолання професійних проблем, оптимізація діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Переважання позитивних чи негативних аспектів перебігу конфлікту в

загальноосвітньому навчальному закладі значною мірою залежить від уміння керівника ЗНЗ ефективно управляти ним. Управління конфліктами в освітніх організаціях передбачає *регулювання, запобігання* конфліктам та *подолання* їх.

*Регулювання* можливе за дотримання таких принципів:

1. Відповідальність вчителя за діяльність педагогічного колективу.
2. Повага до колеги як до товариша по роботі, всебічна підтримка авторитету кожного з них як важливого фактора спільного педагогічного впливу на учнів.

*Запобігання* конфліктам досягається здійсненням органами управління спеціальних заходів стосовно навчальних закладів, а також реалізації директорами шкіл (гімназій, ліцеїв) власних заходів (спільне обговорення та аналіз у колективі актуальних проблем навчального закладу; врахування потреб і можливостей кожного вчителя; введення спеціальної системи заохочень тощо).

*Подолання* конфліктів передбачає: а) виявлення та усвідомлення прихованих конфліктів; б) обхід відкритих конфліктів; в) фактичне розв'язання відкритих конфліктів.

**Висновок.** Загальноосвітній навчальний заклад не може уникнути проблеми налагодження конфліктів. Таким чином, можна стверджувати, що конфлікт ніколи не виникає раптово – йому завжди передують формування конфліктної ситуації, усвідомлення учасниками її наявності та інцидент, який штовхає їх до конфліктної поведінки. Завершальним етапом конфлікту є його вирішення, хоча необхідно намагатися запобігати його виникненню ще на стадії формування конфліктної ситуації. Конструктивне вирішення конфлікту допомагає усунути суперечності, послабити психічну напруженість, сприяє розвитку особистості й згуртуванню колективу.

Виходячи з того, що конфлікт, як правило, супроводжують гострі негативні емоційні переживання, найчастіше наголошують на його негативних функціях: психологічного дискомфорту особистості; емоційній нестабільності; порушення системи комунікації тощо. Відсутність конфліктів слід вважати свідченням застою, стагнації. Конфлікт - це показник розвитку, фактор динамічної стабільності організації. Однак, необхідне управління процесом, завданням якого є запобігання виникненню негативної взаємодії, а також надання конфлікту як психологічному феномену позитивні (конструктивні) функції: сприяння самоаналізу особистості; забезпечення самоосмислення своїх потреб, інтересів; усвідомлення своїх стосунків з людьми; самовдосконалення; установлення нових підходів до розв'язання певних соціальних проблем.

Вивчаючи конфлікти, необхідно бачити їх такими, якими вони є насправді, не прикрашати ситуацію, що склалася, не видавати бажане через дійсне, не забігати наперед, тверезо давати оцінку обставинам, враховувати як позитивні, так і негативні моменти у розвитку подій. Тільки на основі

знання реального стану справ можна прийняти вірне рішення, реально, а не на словах.

Отже, можна стверджувати, що конфлікт – це психічне явище, що характеризується, як правило, двома аспектами й розгортається між двома полюсами але будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм. Наявність конфліктів є умовою ефективної діяльності організації.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Большой психологический словарь / Под ред. Б.Г.Мещерякова, В.П.Зинченко. 3-е изд., доп. и перераб. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. 672 с.
2. Волкова Н. П. Педагогіка: посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий центр “Академія”, 2003. 576с.
3. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. посіб. К.: Каравела, 2010. 304 с.
4. Карамушка Л. Управління конфліктами в освітніх організаціях. К.: Шк. світ, 2011.128 с.
5. Краткий словарь иностранных слов /Сост.С.М.Локшина. М.:Рус.яз.,1985. 352 с.
6. Орлянський В. С. Конфліктологія: навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
7. Пірен М. Основи конфліктології: навч. посіб. К.: Освіта, 1997. 210 с.
8. Психологический словарь / Под ред. В.В.Давидова, А.В.Запорожца, Б.Ф.Ломова и др.; Науч.-исслед.ин-т общей и педагогической психологии Акад. пед. Наук СССР. М.: Педагогика, 1983. 448 с.
9. Самоукина Л. Д. Игры, в которые играют. Психологический практикум. Дубна: «Фенікс+»,2000.128с.

**УДК 373.5.091.3:614**

***Н. І. Волкодав***

### **НАУКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ.**

Сучасний стан здоров'я та суспільної свідомості населення України свідчить, що існує реальна загроза вимирання нації. При цьому найбільше страждають незахищені верстви, які нині позбавлені можливості життєвого самовизначення та самореалізації, що призводить до їх соціальної дезадаптації.

Наукові аспекти управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти на засадах здоров'язберігаючих технологій. На сьогоднішній день головною проблемою, яка пов'язана з майбутнім держави, є збереження і зміцнення здоров'я дітей та учнівської молоді, вироблення стійких соціальних настанов щодо усвідомлення необхідності здорового способу життя, адже з кожним роком показники стану фізичного і психічного здоров'я населення, особливо молоді, значно погіршуються [7]. Саме тому у загальний зміст освіти інтегруються актуальні проблеми реального життя, питання екології, здоров'я, безпеки, а це відповідає вимогам нового державного стандарту [12]. На сучасну молодь все помітніше впливають чинники, дія яких раніше була значно меншою. Зокрема, мова йде про зниження фізичного навантаження, натомість підвищується нервово-психологічне, інформаційне. Стрімко поширюються серед молоді шкідливі звички. Тому зосередження уваги на проблемі психогігієнічного виховання і здорового способу життя серед молоді є вкрай важливим. Здоровий спосіб життя: це все, що стосується збереження і зміцнення здоров'я, все, що сприяє виконанню людиною своїх людських функцій через діяльність з оздоровлення умов життя - праці, відпочинку, побуту.

Саме тому вважаємо за доцільне охарактеризувати та розглянути проблему управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти на наукових засадах здоров'язберігаючих технологій.

Проблема управління освітнім процесом у закладах загальної середньої освіти є чи не найважчою. Це природно, тому що зміни у нашому суспільстві щоразу кидають нам виклик, вимагають опанувати нові знання, вчитись використовувати їх на практиці. Серед головних проблем сьогодення, на одне з перших місць у державі в цілому та в освітній діяльності зокрема, виходить проблема збереження здоров'я підростаючого покоління. Дослідниками відзначається катастрофічне зниження рівня здоров'я дітей та підлітків, що чинить негативний вплив на якість освітніх результатів. У зв'язку з цим, на думку фахівців, актуалізується проблема збереження здоров'я учнів, що спричиняє необхідність використання здоров'язберігаючих технологій у закладах загальної середньої освіти. Головним інструментом, за допомогою якого можна цього досягнути — це скоординувати діяльність усіх структурних підрозділів, тобто організувати управління. Керівники закладів загальної середньої освіти усіх управлінських ланок повинні опанувати цю важливу науку, уміло використовувати усі її важелі. Управління - це процес планування, організації мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягнути цілей організації. У нашому випадку ціль – це впровадження здоров'язберігаючих технологій в заклад загальної середньої освіти. Існують і інші визначення управління:

управління - це функція, вид діяльності з керівництва людьми у найрізноманітніших організаціях [3];

- управління - це уміння добиватися мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей[9].

Визначення поняття управління американськими вченими звучить так: управління – робити що-небудь руками інших, тобто той, хто робить, не керує, хто керує - не робить[3].

Проблема управління є проблемою загальнонауковою, оскільки це предмет досліджень багатьох наук: менеджменту, економіки, соціології, юриспруденції, психології. У широкому розумінні поняття «управління» визначають як елемент, функцію організованих систем, різних за природою, (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх відповідної структури, підтримують режим діяльності та реалізацію їх програм. У контексті управління навчальними закладами такий феномен розглядають через методи і діяльність із забезпечення вимог якості освіти. Саме цим зумовлене в педагогіці виникнення нових напрямів, які стали соціальною галуззю наукового пізнання, що характеризується певним змістом, принципами, тенденціями та закономірностями розвитку.

Управління як невід’ємна частина педагогічної системи навчального закладу, її системоутворювальна засада, має об’єктивну природу, але за механізмом реалізації – це суб’єктивний процес. Воно може бути переважно інтуїтивним або спиратися на теоретичні основи науки. У зв’язку з цим надзвичайно важливо визначити, як співвідносяться практика і теорія управління [10, с. 79].

У західній теорії управління освітніми установами є чотири основні концепції управління [8, с. 66].

Перша з них виникла на початку ХХ ст. Вона ґрунтується на критерії економічної ефективності освітньої установи. В рамках цієї концепції освітня організація розглядається як закрита, механістична, раціональна система, управління якою націлено на забезпечення її ефективності.

Друга концепція ґрунтується на критерії **педагогічної ефективності**. Вона спирається на положення психологічної науки, а в аналітичному плані базується на аналізі досвіду адміністраторів навчальних закладів, які орієнтовані на принципи біхевіоризму. Освітню організацію представники цієї концепції розглядають як напіввідкриту, органічну, природну систему, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою оптимізації її функціонування. Акцент у цій концепції робиться на людських стосунках і управлінській поведінці.

Третя концепція управління базується на критерії гнучкості. У концептуальному плані вона спирається на теорії управління розвитком, розвитку організаційних структур, теорії випадковості, інституціонального розвитку. Прихильники цієї концепції розглядають освітню організацію як відкриту й адаптивну систему. У процесі управління такою системою основне значення надається ситуаційним змінним зовнішнього середовища з метою забезпечення її політичної гнучкості.

Четверта концепція управління базується на критерії релевантності. В її основі – положення екзистенціалізму, діалектичного методу, критичного реалізму і теорії людських стосунків. У рамках цієї концепції освітня організація розглядається як цілісна система елементів, що взаємодіють у процесі управління, у якій фахівці спираються на свідомість і критичність суб'єктів, суперечливість і спільність цілей у контексті культурної релевантності. Найбільш сучасними, і не тільки за часом їх створення, вважають нині концепції управління, що базуються на критеріях гнучкості та культурної релевантності.

Російські науковці розглядають управління навчальним закладом як специфічну діяльність, у якій її суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та цілей розвитку навчального закладу [13, с 45].

Немає єдності у поглядах на сутність управління, представлених у публікаціях українських науковців останніх років. Так, одні зазначають, що управління – це діяльність, яка забезпечує планомірний і цілеспрямований вплив на управлінську систему з метою її максимального функціонування, інші розглядають управління як сукупність організаційних, методичних, кадрових та інших заходів, спрямованих на нормальне функціонування педагогічного процесу.

В Україні вивченням проблеми управління навчальним закладом займаються учені Л.Даниленко, Г.Дмитренко, Т.Єльнікова, О.Мармаза, Є.Павлютенков, В.Крижко, Т.Рожнова, Б.Ренькас, Є.Хриков. Однак розробка проблеми управління навчальним закладом на засадах здоров'язбереження знаходиться на початковій стадії.

Розглянемо найбільш характерні підходи до управління, які використовуються в нашій державі. Одним із представників традиційного підходу до розуміння сутності управління є В.Пікельна. Вона розглядає управління як «вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан» [10, с. 56].

Підхід до управління як впливу має суттєві недоліки, оскільки управління реалізується через діяльність суб'єктів управління. У зв'язку з цим зазначимо, що управління реалізується через діяльність суб'єктів управління. Розгляд сутності управління через такий засіб взаємозв'язку, як вплив, є певною мірою доцільним, але не охоплює всіх особливостей цього явища[9].

Здоров'язберігаюча діяльність в освіті має міждисциплінарний, багатоаспектний і довготривалий процес, вимагає спеціальної підготовки усіх учасників навчально-виховного процесу до її здійснення. Беручи до уваги чисельні визначення здоров'я та його складових (фізична, психічна,



соціальна та духовна), можна стверджувати, що всі терміни, які використовуються в педагогічній літературі з коренем «здоров'я» стосуються стану організму, здатності особистості до саморегуляції поведінки, різних аспектів самопочуття та благополуччя людини тощо. Проаналізуємо трактування понять «збереження», «зміцнення» і «формування». Звертаючись до словників, знаходимо, що термін «збереження» є похідним від слова «зберігати» й означає дію та стан: 1) оберігати, тримати цілим, не давати пропасти, зникнути; дбаючи, тримати що-небудь у доброму стані, намагатися залишити незмінним; 2) тримати що-небудь у певних умовах, оберігати від псування, руйнування; оберігати, захищати від чого-небудь згубного; 3) дбайливо ставитися до чого-небудь, не розтрачувати чогось; продовжувати залишатися в якому-небудь стані, не втрачати якихось ознак, властивостей, якостей [2, с. 290]. Підготовка закладу загальної середньої освіти до здоров'язберігаючої діяльності процес важкий та довготривалий. Найбільш продуктивними можна вважати такі методологічні підходи: аксіологічний, андрагогічний, акмеологічний, валеологічний, особистісно-орієнтовний, діяльнісний, системний.

З позиції акмеологічного підходу підготовку педагогів слід розглядати як механізм розвитку професійної мобільності й вирішення нових завдань у соціокультурній і професійній діяльності.

Грунтуючись на положеннях акмеологічного підходу, освоєння здоров'язберігаючої діяльності дослідниками розглядається як чинник актуалізації «вершинних» можливостей педагогічної майстерності. Виокремлюють необхідність розробки моделі підготовки педагогів до здоров'язберігаючої діяльності, як «нормативно-вікової моделі розвитку».

У свою чергу аксіологічний підхід дозволяє зорієнтувати систему педагогічної освіти на формування у фахівців реальних уявлень про справжні і уявні цінності життя, діяльність, здоров'я, на вибір стратегії взаємодії з навколишнім світом [1]. О.Єжова зазначає, що основними педагогічними чинниками формування цілісного ставлення до здоров'я є: освітнє середовище, всебічна діяльність суб'єктів педагогічного процесу, діяльність керівництва, педагогічного колективу, мотивація учнів та педагогів щодо здорового способу життя[5].

Системний підхід дозволяє формування здоров'язберігаючої компетентності керівника і педагогів як єдину систему, у якій увесь освітній процес організовується на принципах адекватності й здоров'язбереження, як процес формування здоров'я людини, природних та соціальних умов його збереження і зміцнення, що зорганізується як системний педагогічний процес у логічному зв'язку всіх його етапів і спрямовується на гармонійний і різнобічний розвиток особистості.

Андрагогічний підхід у системі педагогічної освіти – це спрямовуючий процес стимулювання, виховання, навчання й удосконалення дорослої людини під час професійної підготовки чи перепідготовки, який інтегрує

надбання індивідуального, творчого, особистісно-зорієнтованих підходів [1,с.49].

Валеологічний підхід передбачає створення таких педагогічних умов в освітній установі, які б забезпечили збереження та зміцнення здоров'я усіх суб'єктів освітнього процесу і вплинули на формування у них здоров'язберігаючої компетентності [11, с. 8].

Діяльнісний підхід розглядає діяльність як головне джерело формування особистості і чинник її розвитку. У цілому діяльнісний підхід передбачає орієнтацію на розвиток творчого потенціалу особистості і дозволяє врахувати індивідуальні й вікові особливості кожного учня за допомогою включення в діяльність, сприяє самореалізації і особистому зростанню [2, с. 16].

Особистісно-орієнтований підхід організовує здоров'язберігаючий освітній процес, в якому пріоритет надається інтересам і потребам особи, створенню безпечних і комфортних умов для її особистісного розвитку. Цей підхід припускає активну участь педагога в освоєнні культури здоров'я, формуванні особистого досвіду здоров'язбереження, який отримується через поступове розширення сфери спілкування і діяльності педагогів, розвиток саморегуляції, відповідальності за своє здоров'я, життя і здоров'я інших людей [6, с. 54].

Н.Денисенко зазначає, що ефективно застосування особистісно-орієнтованих технологій передбачає створення здоров'язберігаючих і здоров'яформуючих умов, основними серед яких є: розвиток тіла і фізіологічних систем організму, розвиток пізнавальних процесів, формування психічних станів, вільний природний прояв позитивних емоцій, розвиток особистісних якостей, подолання негативного ставлення до особистого здоров'я, життя власного та інших людей [4, с.8-10].

Також у сучасній теорії управління необхідно враховувати принципи організації управлінської діяльності, а в нашому випадку – це принципи організації здоров'язберігаючої діяльності:

- принцип переходу до ціннісної парадигми виховання;
- принцип природо цільності;
- принцип педагогічної підтримки (педагогічного супроводу);
- принцип безперервності та наступності;
- принцип інтеграції зусиль суб'єктів освітнього процесу, спрямованих на забезпечення розвитку фізичного та психічного здоров'я студентів;
- принцип гармонійного розвитку особистості;
- принцип оздоровчої спрямованості освітнього процесу.

Ряд авторів виділяють такі фактори впливу на стан здоров'я учасників освітнього процесу: соціальні (соціальна орієнтація на здоровий спосіб життя, стійка мотивація до здоров'язберігаючої поведінки, усвідомлена потреба у валеологічних знаннях та навичках тощо); психолого-фізіологічні

(функціональний стан організму, індивідуально-типологічні особливості організму, відповідні погляди та переконання щодо здоров'я, усвідомлення значущості здоров'я тощо), організаційно-педагогічні, які поділяються на організаційні (навчальний процес, побудова розпорядку дня, режим рухової активності), процесуальні (освітній стандарт, розумові та фізичні навантаження) та професійно - компетентнісні (антистресова педагогічна тактика, мотивований, комплексний підхід педагога до оцінки стану здоров'я учнів, використання здоров'язберігаючих технологій, систематичний моніторинг стану здоров'я учнів, застосування адекватних діагностичних методик), управлінські (основні параметри функціонування здоров'язберігаючого середовища навчального закладу, матеріально-технічні, фінансові, кадрові, інформаційні, методичні ресурси тощо)[12].

Дані фактори поглиблюють розуміння сутнісних характеристик здоров'язберігаючого середовища, підкреслюючи необхідність комплексного підходу до його створення.

Під час проектування здоров'язберігаючого середовища закладу загальної середньої освіти необхідно забезпечити наступні педагогічні умови:

- розробку та затвердження здоров'язберігаючої концепції, формулювання стратегічних цілей та завдань;
- здійснення діагностики та моніторингу стану здоров'я учнів;
- прилучення учнів до основ здорового способу життя, формування валеологічної компетентності;
- підвищення професійної компетентності педагогічного колективу в контексті здоров'язберігаючої діяльності, формування культури здоров'я;
- змістовну взаємодію всіх суб'єктів педагогічного процесу (адміністрації, учителів, інструкторів з фізичної культури, психологів, медичних сестер, учнів, батьків), визначення їхніх обов'язків та відповідальності в реалізації програмних цілей [2].

Основними показниками ефективності функціонування здоров'язберігаючого середовища є наступні: матеріально-технічна забезпеченість здоров'язберігаючого середовища, їх відповідність санітарно-гігієнічним нормам; відповідність організації системи харчування чинним санітарним правилам та нормам; міжособистісні взаємини між суб'єктами освітнього процесу; стан фізичного та психічного здоров'я учнів та учителів; показники рухової підготовленості учнів, рівень професійної компетентності педагогів, цілісність оздоровчих впливів та стабільність результатів [12].

Отже, створення здоров'язберігаючого середовища – це процес, який вимагає чіткого усвідомлення усіма суб'єктами освітнього процесу значущості відповідального ставлення до власного здоров'я. Таке середовище має забезпечувати не лише збереження та зміцнення здоров'я учнів, а й формування культури здоров'я. Лише злагоджена та змістовна

співпраця закладу загальної середньої освіти та родини у сфері здоров'язбереження зможе забезпечити успішну реалізацію здоров'язберігаючих технологій, спрямованих на покращення стану здоров'я учнів.

### **Список використаних джерел:**

- 1.Буренко В. М. Андроґогічний підхід до професійної підготовки вчителя гуманітарного профілю: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.пед.наук:13.00.04. К.,2005. 21с.
- 2.Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
- 3.Вознюк Т.Г. Менеджмент навчально-виховного процесу. К.:Здоров'я, 2002. 128с.
- 4.Денисенко Н. Ф. Освітній процес має бути здоров'язбережувальним. *Дошкільне виховання* .2007. №7. С.8-10.
- 5.Єжова О. О. Здоровий спосіб життя : навч. посіб. для студентів професійно-технічних навчальних закладів. Суми: Університетська книга, 2010. 126 с.
- 6.Єжова О. О. Педагогічні фактори і умови формування ціннісного ставлення до здоров'я. *Педагогічні науки*. 2010. Вип.14. С.159- 164.
- 7.Ковалько В. И. Здоровьесберегающие технологии: школьник и компьютер: 1-4 классы . М: ВАКО, 2007. 304 с.
- 8.Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Х.: Основа, 2007. 448 с.
9. Освітні технології: навч.-метод. посіб. / О. М. Пехота, А. З. Кіктенко, О. М. Любарська та ін.; за ред. О. М. Пехоти. Київ : А.С.К., 2001. 255 с.
- 10.Пикельная В. С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): Дис. ... д-ра. пед. наук: 13.00.01/ Криворожский пед. институт. К., 1993. 374 с.
- 11.Сериков С. Г. Обеспечение паритета образованности и здоров'я учащихся в теории и практике образования: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / 13.00.04.— Челябинск, 2002. – 385 с.
- 12.Сериков Г. Н. Здоровьесбережение в гуманном образовании. Екатеринбург; Челябинск, 1999. 242 с.
- 13.Хміль Ф. І. Менеджмент: підручн. К.: Вища шк., 1995. 351с.
14. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 365 с.
- 14.Хриков Є. Н. Методологічна функція законів та закономірностей педагогічної науки у історико-педагогічних дослідженнях / Зб. наук. праць. Педагогічні науки. Випуск 40. Херсон: ХДУ, 2005. С. 37-42.

**УДК 37.091.12-048.93**

## **СПРИЯТЛИВИЙ МІКРОКЛІМАТ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ – ЗАПОРУКА ПРОДУКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Сьогодні ця проблема дуже актуальна і перспективна, оскільки зростають вимоги до психологічного включення педагога в діяльність навчального закладу. Особливо ця проблема актуальна в управлінській діяльності. Актуальність цієї теми зумовлена тим, що психологічний клімат має великий вплив на ефективність діяльності педагогічного колективу, спільна діяльність якого зумовлює і спільність його психологічних характеристик. Сприятливий психологічний клімат сприяє формуванню почуття задоволеності членів педагогічного колективу. Оскільки колективні зусилля призводять до більш якісного вирішення проблем і зростання погодженості у реалізації рішень, то створення сприятливого психологічного клімату стає нагальною потребою в управлінні педагогічним колективом. Для злагодженої діяльності педагогічного колективу необхідно, щоб працівники відчували себе «командою», тобто були згуртованими, відчували взаємовиручку, підтримку і водночас вимогливість до себе та інших. Одним із найважливіших показників колективу як «команди» є позитивний соціально-психологічний клімат. Тобто такий стан у колективі, коли кожному працівнику надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей і схильностей.

Різноманітні аспекти дослідження психологічного клімату колективу здійснили такі вчені та науковці: В.Шепель, Г.Андрєєва, А.Свинецький, Ф.Хміль, К.Платонов, А.Донцов, В.Мясищев, О.Кузьмін, Б.Паригін, Е.Кузьмін, А.Лутошкін, В.Шепель, Н.Мартиненко, А.Щербань та ін.

Незважаючи на значний науково-практичний інтерес до цієї проблеми, питання взаємозв'язку сприятливого соціально-психологічного клімату, його вплив на продуктивність праці залишаються актуальними проблемами сучасної науки, які не повністю розкриті та потребують подальшого вивчення.

**Мета статті** полягає у дослідженні теоретичних та науково-методичних аспектів соціально-психологічного клімату педагогічного колективу навчального закладу та визначенні умов і показників формування сприятливого соціально-психологічного клімату педагогічного колективу.

**Соціально-психологічний клімат** - це якісний бік міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу та всебічному розвитку особистості в групі.

Одним із перших розкрив зміст психологічного клімату В.Шепель. Психологічний клімат, на його думку - це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх симпатії, збігів характерів, інтересів, схильностей. Він вважав, що клімат стосунків між людьми в організації складається з трьох складових. Перша складова - це соціальний клімат, який визначається усвідомленням спільних цілей і завдань організації. Друга складова - моральний клімат, який визначається прийнятими моральними цінностями організації. Третя складова - це психологічний клімат, тобто ті неофіційні відносини, які складаються між працівниками. У цілому, цей феномен прийнято називати соціально-психологічним кліматом колективу організації [6].

Залежно від особливостей вияву соціально-психологічний клімат виконує в педагогічному колективі відповідні функції: консолідує - згуртованість колективу, об'єднання зусиль для вирішення навчально-виховних завдань; стимулює - реалізація «емоційних потенціалів колективу»; стабілізує - стійкість внутрішніх колективних відносин, створює необхідні передумови для успішної адаптації нових членів колективу; регулює - виявляється в утвердженні норм взаємин, прогресивно-етичного оцінювання поведінки членів колективу.

Особливістю соціально-психологічного клімату педагогічного колективу є те, що він має вплив на робочу активність та ініціативу працівників, які можуть бути як стимулюючим, так і пригнічуючим, тому слід розділяти сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі [4].

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується напруженими стосунками в колективі, або взагалі відсутністю взаємодії персоналу, що негативно відображається на загальному результаті роботи. Тривалі, нерозв'язані конфлікти негативно впливають на міжособистісні стосунки. Відповідно, при несприятливому психологічному кліматі виникають напружені відносини між членами колективу, конфліктні ситуації, зростання плинності кадрів, зниження мотивації до праці, зменшення продуктивності тощо. Отже, психологічний клімат педагогічного колективу є одним з найважливіших факторів зростання ефективності праці.

Сприятливий психологічний клімат у педагогічному колективі характеризується тим, що у взаємовідносинах працівників переважає почуття симпатії та відповідальності. Сприятливий соціально-психологічний клімат педагогічного колективу забезпечує працездатність вчителів, взаємну підтримку в досягненні цілей навчального закладу, згуртованість колективу.

За наявності сприятливого соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне залучення педагогів у діяльність навчального закладу, показниками якої виступають продуктивність праці та ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного педагога під час своєї діяльності. Продуктивність праці в колективі залежать від організації

діяльності, оснащеності, умов праці. Важливим є наявність позитивних міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва. Високі результати роботи працівників забезпечують: товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота у взаєминах тощо. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу є однією з найважливіших умов зростання продуктивності праці та якості надання професійних послуг [3].

Педагогічний колектив формує й виховує, передає молоді знання й досвід, накопичений людством. Цим визначаються особливості його функціонування, моральних відносин, громадської відповідальності, єдності, колективності та гуманістичної спрямованості. Колектив учителів складається з людей, які відрізняються віком і досвідом, смаками й інтересами, фахом і педагогічними поглядами, моральним рівнем й інтелектом. Тут зустрічаються сімейні й самотні, люди з різними типами нервової системи, характерами і темпераментами, з різним рівнем морального розвитку.

Основними факторами, що впливають на формування соціально-психологічного клімату педагогічного колективу є:

- взаємини з колегами по роботі і адміністрацією навчального закладу;
- рівень конфліктності відносин;
- професійна підготовка педагогів;
- зміст праці та ступінь задоволення нею;
- умови праці і побуту та задоволеність ними;
- ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків педагогів з дітьми;
- особистість керівника, стиль керівництва та задоволеність ними.

Задоволеність персоналу взаємовідносинами у колективі є однією з найбільш суттєвих характеристик сприятливого психологічного клімату. Міжособистісні відносини у колективі формуються на основі співробітництва або конкуренції.

Останнім часом більшість вітчизняних та іноземних дослідників зійшлись на думці, що найбільш продуктивними вважаються ті колективи, які побудовані на принципі взаємодопомоги. І це свідчить про те, що для формування ефективної діяльності колективу необхідний сприятливий психологічний клімат.

Для того, щоб з'ясувати як саме можна сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, необхідно поділити на групи основні чинники, які на нього впливають:

- Імідж керівника, його стиль керування, манера поведінки. Керівник повинен об'єктивно оцінювати досягнення працівників,

підтримувати стабільний склад колективу, розвивати в собі якості сильного, авторитетного керівника.

– Евристичне навчання. Керівникам навчальних закладів варто проводити комунікаційні та навчальні тренінги, які сприяють розкриттю кращих моральних якостей людини та підвищення згуртованості колективу.

– Згуртування колективу. Корпоративні вечірки та заходи допомагають налагодити в колективі дружню та сприятливу атмосферу. Адже формування необхідного рівня психологічної, професійної, інтелектуальної сумісності дозволить колективу ефективно співпрацювати, як єдина команда, та вирішувати завдання, що ставляться перед ними.

– Життєва перспектива кожного члену колективу. Керівникові доцільно замислитися над сприянням реалізації потенційних можливостей працівників.

– Винесення психологічного уроку з конфліктної ситуації. Звісно, чим менше конфліктів, тим більше це сприяє згуртованості колективу. І необхідно, при можливості їх уникати. Але, якщо конфліктна ситуація вже мала місце, доцільно проаналізувати причини, які призвели до неї і прийняти заходи по попередженню їх у майбутньому. Ефективним методом для цього може бути обговорення з колективом проблеми, досягнення взаєморозуміння та колективне визначення стратегій поведінки [1].

Показники позитивної соціально-психологічної атмосфери в педагогічному колективі:

1. Згуртованість та організованість. Педагогічний колектив залежно від кількості учнів може налічувати від 10 до 150 педагогів і більше. Керівництво, особливо у великій школі є досить складною справою. Адже успіх діяльності кожної школи забезпечує цілеспрямований колектив односторонців, у якому цінують індивідуальність, творчі здібності, характер, інтереси й уподобання кожної особистості. Згуртувати педагогічний колектив не означає заборонити особисті думки і погляди, виконувати все за командою. Навпаки, у ньому повинно максимально реалізуватися творче начало кожного, але вся різноплановість має узгоджуватися з певною методичною концепцією. У колективі слід чітко сформулювати перелік того, що оцінюється словом «так», а також те, чому потрібно сказати «ні».

2. Єдність офіційної і неофіційної сфер спілкування. Чим вищий ступінь такої єдності, тим ефективніше соціально-психологічна атмосфера в колективі впливає на досягнення педагогічних цілей.

3. Мажорний, життєстверджуючий настрій у колективі, який залежить від самопочуття, сімейної злагоди, результатів роботи, а також від зовнішніх умов (пригнічений колега, необережне слово, недоречна посмішка). Чіткі орієнтири в діяльності школи, кожного вчителя теж стабілізують



самопочуття, налаштовують на діловий лад, захищають від емоційного перепаду. Завдяки справедливим універсальним вимогам керівництва настрої стає позитивним фактором працездатності, ініціативності, добрих стосунків між людьми.

4. Атмосфера колективної турботи в педагогічному колективі, взаємоповаги і підтримки, узгодженої взаємодії. Справжні товариські ділові взаємовідносини залежать від співвідношення особистих і колективних інтересів. Безперечно, спільна професійна діяльність формує певну спільність професійних інтересів. Проте, у професійній діяльності інтереси деякою мірою можуть варіюватися. Тому зближення їх інтересів є вирішальним для формування в педагогічному колективі здорової соціально-психологічної атмосфери. На її створення впливають громадська думка, смаки, традиції тощо.

Отже соціально-психологічний клімат формується в колективі поступово, але, одержавши достатню визначеність і виразність, стає відносно самостійним фактором життя колективу і впливає на продуктивність праці групи й окремих працівників, на самопочуття кожного члена колективу, ступінь прихильності його до колективу, стабільність кадрів.

У кожному трудовому колективі можна знайти складну структуру, що включає посадові й особисті відносини. Але, серед різноманітних факторів, що впливають на психологічний мікроклімат, найбільший емоційний вплив (позитивний чи негативний) здатні спричинити міжособистісні стосунки в колективі. Особливість педагогічної праці полягає в тому, що індивідуальні знання, зусилля й досвід дають ефективний результат лише за умови їх узгодження з діями всього педагогічного колективу, підтримки керівними органами, спрямування на досягнення єдиної мети. Таким чином, тільки колектив з високим рівнем моральної та педагогічної культури (особистої та колективної) може працювати злагоджено, досягаючи високих результатів.

Здоровий психологічний мікроклімат – основа успішного навчально-виховного процесу!!!

#### ***Список використаних джерел:***

1. Андрєєва Г. М. Соціальна психологія : підручн. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.
2. Донцов А. І., Перелигіна Є. Б, Караваєва Л. П. Міжкультурні взаємодії і соціальна дистанція. *Національний психологічний журнал*. 2014. № 2(14). С. 5 – 12.
3. Кравченко О. О. Кикоть С. В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101 - 103

4. Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. №4 (44). С.98 - 104.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручн. К.: Академвидав, 2007. С.12 – 15.
6. Шепель В. М. Управленческая психология. М., 1986. 248 с.

УДК 316.48:373.5

*Л. Б. Євсєєва*

## **ТИПИ КОНФЛІКТІВ ТА ПРИЧИНИ ЇХ ВИНИКНЕННЯ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Постановка проблеми.** Розвиток людської цивілізації, якому не відомі періоди абсолютно безконфліктного існування, характеризується пошуком різноманітних способів ефективного управління конфліктами. У часи економічної нестабільності, політичних розбіжностей, військових конфліктів, соціальної нерівності, реформування і модернізації системи освіти в Україні, особливого значення набуває проблема конфліктів. Сучасний освітній заклад відображає сучасний стан суспільства. Освітнє середовище закладу загальної середньої освіти характеризується високою конфліктогенністю. Дослідження конфліктів в освітніх установах є надзвичайно актуальним, оскільки вони є моделлю всього суспільства. Наукове вирішення проблеми профілактики конфліктів серед вчителів закладів загальної середньої освіти має важливе теоретичне і практичне значення для завчасного прогнозування потенційних конфліктних ситуацій і професійного управління ними в освітніх закладах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз існуючої психолого-педагогічної літератури свідчить про підвищену зацікавленість науковців в дослідженні проблеми конфліктів. Зокрема, причини та умови виникнення конфліктів, їх перебіг, типологію в науці вивчали А.Анцупов, В.Маруховська, В.Орлянський. Соціально-психологічні аспекти конфлікту досліджували А.Бондарчук, Н.Гришина, Г.Ложкін, Б.Хасан.

Специфіка педагогічних конфліктів досліджувалася у працях Ф.Бородкіна, І.Ворожейкіна, А.Гірника, С.Ємельянова, У.Мастенбрук, М.Цюрупи. Гендерні та вікові відмінності людей як причини виникнення конфліктів вивчалися Л.Орбан-Лембрик. Положення про необхідність конструктивного розв'язання конфліктів та питання їх профілактики у педагогічному процесі розглядаються у працях Л.Березовської, М.Войтович, В.Журавльова, Л.Карамушки, Т.Кушнірук та ін.

**Мета статті.** Визначити основні причини виникнення конфліктів в закладах загальної середньої освіти та їх типологію.

**Виклад основного матеріалу.** Найкраще в нашому житті пов'язане із спілкуванням. Найнеприємніше теж із спілкуванням, із взаємовідносинами вдома і на роботі. Розмірковуючи про це, ми найчастіше згадуємо про конфлікти і про те, що з ними пов'язано: відсутність взаєморозуміння, загрози, ворожість, образи, спроби (деколи безнадійні) довести свою правоту... Ми звикли ставитися до конфліктів, як до явища тільки негативного. Нам хочеться їх уникнути. Але чи можна прожити без конфліктів? Щоб відповісти на це питання, треба, перш за все, визначити, що таке конфлікт, прийти до згоди щодо значення цього слова. Існують різні визначення конфлікту, і всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо мова йде про взаємодію людей.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії.

Конфлікти бувають прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди між двома або більше сторонами - особами або групами. Відсутність згоди обумовлена наявністю різних думок, поглядів, ідей, точок зору. У формі явного зіткнення або конфлікту воно виражається тільки тоді, коли існуючі суперечності, розбіжності порушують нормальну взаємодію людей, перешкоджають досягненню поставлених цілей. У цьому випадку люди, щоб подолати розбіжності, вступають у відкриту конфліктну взаємодію, у процесі якої вони отримують можливість висловлювати різні думки, виявляти більше альтернатив при ухваленні рішення - саме в цьому і полягає важливий позитивний сенс конфлікту. З конфліктами, як явищем неминучим, не треба боротися. Ними треба керувати. Правильно організована конфліктна взаємодія - це вірний, хоча і не легкий шлях до порозуміння.

Конфлікти можуть виникати практично у всіх сферах людського життя, зокрема при здійсненні професійної діяльності. Організація і зміст діяльності визначають специфіку конфлікту, мають свої характерні особливості і педагогічні конфлікти.

Структурними компонентами конфлікту в педагогічній діяльності є такі елементи:

1. Конфліктна ситуація. В основі конфліктних ситуацій, учасниками яких є педагог та учень, найчастіше лежить розбіжність (інколи протилежність) позицій і поглядів на навчання та правила поведінки в освітньому закладі.

2. Конфліктна взаємодія. Характер та особливості перебігу такої взаємодії педагога й учня зумовлені специфікою внутрішньо-групової структури колективу, наявністю особистих повноважень, які має вчитель.

3. Розв'язання конфлікту. Необхідною умовою ефективної взаємодії педагога в конфлікті з учнями є старанний аналіз учителем причин, мотивів, які призвели до створення такої ситуації у взаєминах. Однією з

найважливіших умов розв'язання вчителем конфліктної ситуації у взаєминах з учнями є врахування вікових особливостей своїх вихованців [3, с. 28].

У сучасній психології вирізняють ряд основних елементів конфлікту:

- сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту;
- умови проходження конфлікту;
- образи конфліктної ситуації;
- можливі дії учасників конфлікту;
- вихід конфліктної ситуації [1, с. 185].

Сторони конфлікту. Соціально-психологічний аналіз дає змогу вирізнити такі чотири типи конфлікту:

1. Внутрішньо-особистісний – у цьому випадку сторонами конфлікту можуть виступати дві або більше складових однієї й тієї ж особистості. Наприклад, окремі риси, типи або інстанції.

2. Міжособистісний конфлікт виникає між двома (або більше) окремими особистостями. При цьому спостерігається конфронтація з приводу потреб, мотивів, мети, цінностей або установок.

3. Особистісно-груповий конфлікт часто виникає в разі невідповідності поведінки особистості з груповими нормами і сподіваннями.

4. Міжгруповий конфлікт – у цьому випадку виникає зіткнення стереотипів поведінки, норм, мети або цінностей різних груп [7, с. 3].

Відомо досить багато класифікацій конфліктів, що базуються на різних критеріях. Конфлікти можуть відбуватися всередині нас і між нами.

Внутрішньоособистісні конфлікти, пов'язані з педагогічною діяльністю, можуть розвиватися за будь-якою схемою. Розвиток особистості неможливий без подолання внутрішніх протиріч, вирішення психологічних конфліктів. Невирішені внутрішньоособистісні конфлікти викликають фрустрацію і відчуття тривоги, перешкоджають особистісному зростанню, роблять людину більш уразливою.

Міжособистісний конфлікт. Найпоширеніший тип. У освітніх закладах виникає між учасниками педагогічного процесу одного або різних статусів: вчитель - учень, вчитель - вчитель. Багато хто вважає, що основними причинами цих конфліктів є необґрунтовані претензії або важкий характер учасників ситуації.

Конфлікт між особистістю і групою. Неформальні групи встановлюють свої норми поведінки, спілкування. Кожен член такої групи повинен їх дотримуватися. Відступ від прийнятих норм група розцінює як негативне явище, виникає конфлікт між особистістю і групою. Ще один конфлікт цього типу - конфлікт між групою і вчителем.

Міжгруповий конфлікт. Освітній заклад, як і будь-яка інша організація, складається з безлічі формальних і неформальних груп, між якими можуть виникати конфлікти (між співробітниками, між адміністрацією і профспілкою) [4, с.9].

Конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Якщо вони сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємовідносин, то їх називають функціональними (конструктивними). Конфлікти, що перешкоджають ефективній взаємодії і ухваленню рішень, називають дисфункціональними (деструктивними). Треба не знищувати всі умови для виникнення конфліктів, а навчитися правильно ними управляти. Щоб направити конфлікти в конструктивне русло, необхідно вміти їх аналізувати, розуміти їх причини і можливі наслідки.

Відповідно до класифікації Л.Коузера конфлікти можуть бути реалістичними (предметними) і нереалістичними (безпредметними).

Реалістичні конфлікти викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, на думку однієї або обох сторін, розподілом між ними будь яких переваг і направлені на досягнення конкретного результату (приклад - оцінка - як причина конфлікту).

Нереалістичні конфлікти мають за мету відкритий вираз накопичених негативних емоцій, образ, ворожості, тобто гостра конфліктна взаємодія стає тут не засобом досягнення будь-якого реального результату, а самоціллю. Розпочавшись як реалістичний, конфлікт може перетворитися на нереалістичний, якщо предмет конфлікту має значення для учасників, а вони не можуть знайти прийнятне рішення, справитися з ситуацією. Це підвищує емоційну напруженість і вимагає звільнення від накопичених негативних емоцій.

Нереалістичні конфлікти завжди дисфункціональні. Їх набагато складніше врегулювати, надати їм конструктивний характер. Надійний спосіб профілактики подібних конфліктів в освітньому закладі - створення сприятливої психологічної атмосфери, підвищення професійної майстерності та психологічної культури учителем, оволодіння прийомами саморегуляції емоційних станів в спілкуванні [6, с.9].

Можна дати ще одне визначення, що таке конфлікт. Конфлікт - це протидія громадських суб'єктів з метою реалізації їх суперечливих інтересів, позицій, цінностей і поглядів. Конфлікт пов'язаний з суперечністю або одним з його аспектів - боротьбою протилежностей. Конфлікти можуть бути класифіковані і за характером прояву, а також за їх глибиною протікання.

За взаєминами статусу учасників конфлікти можуть бути вертикальними (між начальником і підлеглим, батьками і дітьми) або горизонтальними - між співробітниками.

За ступенем прояву конфлікти можуть бути відкриті та приховані.

За ступенем інтенсивності вони можуть бути яскраво виражені й змазані.

Із причин – породжені об'єктивними й суб'єктивними причинами; за наявністю протиріч, що є основою конфлікту – антагоністичні й неантагоністичні; за часом дії конфлікту – тривалі й короткочасні.

Конфлікти можуть протікати або в діловій сфері, або у відносинах між людьми. Найчастіше вони бувають змішаними [5, с. 21]. Є.Павлютенков і В.Крижко пропонують доповнити перелік раніше названих типів конфліктів наступними:

За ступенем гостроти протиріч – невдоволення, розбіжність, протидія, розбрат, ворожнеча.

За проблемно-діяльністю ознакою – управлінські, виробничі, економічні, політичні, творчі та ін.

За ступенем замученості людей – міжособистісні, міжгрупові, міжколективні, міждержавні, між партійні [6, с.9].

В основу наступної класифікації покладено такі джерела конфліктів - виробництво, взаємини, особистість.

Виробничо-організаційні конфлікти - через негаразди в роботі, погане постачання, збої ритму роботи, недоліки керівництва.

Міжособистісні конфлікти - через відсутність взаєморозуміння, неспрацьованість або психологічну несумісність працівників.

Особистісні конфлікти - через шкідливі звички, особисті претензії або дурний характер окремих людей, а також через невдоволеність або особисту образу [6, с.8].

Аналіз процесу виникнення конфлікту охоплює вивчення розвитку того протиріччя або протиріч, які покладені в його основу. Конфлікт виникає тоді, коли вичерпана можливість вирішення загострення протиріч. Конфлікт виникає при наявності конфліктної ситуації (КС). Конфліктна ситуація - первинний, передконфліктний етап, що приводить в дію причини конфлікту. В її складі - сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, при яких реально можливо протистояння. Реалізація КС, перехід її в очевидний конфлікт завжди починається з якогось поштовху: внутрішнього чи зовнішнього. Первинний акт, який провокує конфлікт, називають інцидентом. Інцидент варто називати пусковою причиною, особливо той, який внутрішньо пов'язаний з конфліктною взаємодією. Якщо інцидент є зовнішнім щодо конфліктного протиріччя, то його розглядають як привід. 80% конфліктів виникає мимо волі його учасників.

Можна виділити кілька основних причин конфліктів між учасниками взаємодії: Розподіл ресурсів (ресурси завжди обмежені). Необхідність щось розподіляти практично неминуче веде до конфліктів.

Взаємозалежність. Можливість конфліктів існує скрізь, де одна людина (або група) залежить від іншої людини (або групи) у виконанні завдання. Призводить до конфліктів і спільне вирішення завдань фахівцями різної кваліфікації. Подібні конфлікти називають конфліктами різних потенціалів.

Відмінності в цінностях. Учасники діяльності наділяють її певним ціннісним змістом. Усвідомлення людиною ціннісного аспекту своєї роботи дозволяє йому відповісти на питання: «Навіщо?», «Заради чого?», «Що головне?». Викладачі, які тяжіють до різних полюсів, можуть бути

прекрасними професіоналами, можуть працювати разом і мати хороші відносини. Конфлікт виникає тільки у тому випадку, якщо відмінності будуть перешкоджати взаємодії, або, якщо вони почнуть зазіхати на цінності один одного «з принципу».

Відмінності в цілях. Групи всередині організації та окремі люди, як відомо, можуть переслідувати власні цілі, що не збігаються з цілями інших учасників взаємодії. Імовірність конфлікту цілей зростає при необхідності організаційних змін.

Відмінності в способах досягнення цілей. Учасники спільної діяльності, в тому числі педагогічної, можуть мати різні погляди на шляхи і способи досягнення загальних цілей.

Незадовільні комунікації. Конфлікти в навчальних закладах дуже часто пов'язані з незадовільними комунікаціями. Неповна або неточна передача інформації, відсутність необхідної інформації можуть бути не тільки причиною, але і дисфункціональним слідством конфлікту. Погана комунікація перешкоджає управлінню конфліктами.

Відмінності в психологічних особливостях. Ще одна причина виникнення конфліктів. Кожна людина має певний темперамент, характер, потреби, звички та ін. кожна людина своєрідна і унікальна. Аналіз конфліктних ситуацій, пов'язаних з психологічними особливостями людей, особливо яскраво висвічує специфіку педагогічних конфліктів, конфліктів між вчителем і учнем. Безумовна повага до особистості учня, адекватний рівень самоповаги, самоаналіз і самоконтроль, необхідні передумови формування навичок ефективної конфліктної поведінки педагога.

Потенційно конфліктогенні педагогічні ситуації /М.М.Рибакова/

1. Конфлікти діяльності, що виникають у зв'язку з виконанням навчальних завдань, успішністю, позаурочною діяльністю.

2. Конфлікти поведінки (вчинків), що виникають через порушення учнями правил поведінки на заняттях, а також поза освітнім закладом.

3. Конфлікти відносин, що виникають у сфері емоційно-особистісних відносин учнів і викладачів у сфері їх спілкування в процесі педагогічної діяльності [2].

Основну роль у виникненні конфліктів відіграють конфліктогени. Конфліктогени - слова, дії, які можуть привести до конфлікту. Ми більш чутливі до слів інших, ніж до того, що ми говоримо самі. Але ми не так уважні, коли торкаємося гідності інших, і тому не так ретельно стежимо за своїми словами і діями. І КС, і інцидент самі є конфліктогенами.

Більшість конфліктогенів належать до одного з трьох типів:

Прагнення до переваги: наказ, погроза, зауваження, негативна оцінка, критика, звинувачення, знуцання, сарказм. Сюди ж відносять поблажливість, хвастощі, категоричність, безапеляційність, нав'язування своїх порад, переховування інформації, переривання співрозмовника, порушення етики,

вистіювання, перекладання відповідальності на іншу людину, прохання позичити гроші.

Прояв агресивності: як риси особистості або реакція на обставини, що склалися. Буває природна і ситуативна агресивність.

Прояв егоїзму. Егоїзм - це ціннісна орієнтація людини, яка характеризується переважанням корисливих потреб щодо інтересів інших людей. Прояв егоїзму полягає у ставленні до іншої людини як до об'єкта і способу досягнення своїх корисливих цілей. Антипод егоїзму - альтруїзм. Це ціннісна орієнтація особистості, для якої центральним мотивом і критерієм моральної оцінки є інтереси інших людей.

**Висновки.** У процесі безпосереднього спілкування між людьми, або в педагогічному колективі, або між вчителями та учнями, іноді виникають протиріччя, які часом загострюються і перетворюються в конфлікти. Причиною більшості конфліктів є низький рівень культури педагогічного спілкування. Неприятливий вплив напружених факторів викликають у педагога стрес подвійного роду: інформаційний стрес (пов'язаний з інформаційними перевантаженнями, необхідністю швидкого прийняття рішення при високому ступені відповідальності за наслідки) та емоційний стрес (виникнення емоційних зрушень, зміни в характері діяльності, порушення поведінки). Агресивна реакція вчителя суперечить педагогічній доцільності впливу на учня і часто є причиною прогресуючої невротизації школярів. Проведення психологічного аналізу допомагає вчителю знайти шляхи вирішення, попередження конфлікту. Конфлікт в соціальній сфері є природним і неминучим. Конфлікт дає можливість суспільству далі розвиватися, стимулює пошук вирішення проблем. Використовуючи відомий вислів, можна сказати, що конфлікти і згода є двома сторонами однієї медалі, тому «суспільство без конфліктів - це мертво суспільство». Питання в тому, як їх врегулювати.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академія, 2006. 256 с.
2. Життєві кризи особистості: наук.-метод. посіб.: У 2 ч. К.: ІЗМН, 1998. Ч. 2: Діти і молодь у кризовому суспільстві: технології допомоги і підтримки. С. 207-255.
3. Ішмуратов А. Т. Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. К. : Наук. думка, 1996. 190 с.
4. Класному керівнику: як вирішувати конфлікти у класі / упоряд.: Л.Шелестова, Н.Чиренко. К.: Шк. світ, 2010. 128с.
5. Конфліктологія для управлінця / упоряд. Л.Галіцина. К.: Шк.. світ, 2008. 128с.
6. Павлютенков Є.М., Крижко В.В., Калошин В.Ф. Конфлікти: сутність і подолання. Х.: Вид.група «Основа», 2008. 224с.



*О. О. Зінченко*

## **ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Існування в психіці людини механізму ідентифікації — приписування собі або іншому бажаних якостей на підставі окремих зовнішніх ознак - є поясненням можливості створення іміджу.

Вдалий імідж - це здатність переконати оточуючих, що носій цього іміджу є втіленням в собі ідеальних якостей, які вони бажали б мати, коли б були на місці цієї людини.

Як було з'ясовано раніше, поняття іміджу містить в собі не тільки природні властивості особистості, але й спеціально напрацьовані: воно пов'язане як з зовнішнім виглядом, так і з внутрішнім змістом людини, її психологічним типом, риси якого відповідають запитам часу, суспільства, конкретної організації, з особливостями її професійної діяльності. Іміджування — це свого роду маніпулювання зовнішніми характеристиками з метою створення сприятливого враження.

Як відмічають науковці, формування іміджу керівника може йти двома шляхами: стихійно (спонтанно) або цілеспрямовано [5]. У першому випадку це природний процес, що проходить без зовнішнього тиску, одним з результатів якого є становлення людини як індивідуальності. Керівник виступає тією особистістю, якої він є насправді (або тим, ким йому найлегше бути). Імідж такого роду не вимагає змін у тому випадку, якщо він гармонійно поєднується з особливостями організаційної культури та займаної посади. Зазвичай ця ситуація має місце тоді, коли людина займає посаду керівника в результаті тривалої вертикальної і горизонтальної кар'єри в одній організації (така практика широко поширена в Японії, де працівники наймаються у фірму на все життя, практично ототожнюють себе з фірмою, просування по службі залежить від віку і стажу, проте керівні пости японці займають не раніше шістдесяти років [12]).

Другий шлях передбачає активне формування, яке необхідно, якщо:

- керівник є «чужим» по відношенню до організації (у разі антикризового управління);
- керівник не має великого досвіду управління;
- в системі управління персоналом є конфліктні точки;
- розмір організації настільки великий, що співробітники не можуть скласти адекватне уявлення про діяльність керівника і його особистості (і це призводить до зниження трудової мотивації);
- існують зовнішні причини для створення іміджу керівника як такого собі аналогу «торгової марки» підприємства.

Тут створення іміджу пов'язано з надяганням деякої маски, і успіх у цьому випадку обумовлений двома основними чинниками: наскільки правильно вибрана маска, і наскільки вона близька особистості самого керівника. Від правильності вибору маски залежить, наскільки імідж буде відповідати типу корпоративної культури і, отже, наскільки він виявиться ефективним. Другий фактор впливає на швидкість і легкість процесу формування іміджу, а також є передумовою гармонійного вбудовування маски в структуру особистості керівника [11].

Говорячи про другий чинник успішності створення іміджу, необхідно розглянути поняття «екологічності іміджу». Науковці визначають, що грамотно вибудувати імідж – значить вірно оцінити ситуацію, перехопити ініціативу, взяти на себе відповідальність за те, що відбувається; не дозволити оточуючим нав'язувати потрібний їм образ. Керівникові слід пам'ятати про екологічність власного іміджу. Якщо він почне «грати» не себе, тобто вибере так звану «маску» дуже далеко від його сутності, то через деякий час виникнуть стресові реакції, що потягнуть збої всього організму [9, с. 222].

Процес штучного формування іміджу пов'язаний найчастіше з проведенням спеціальних заходів і процедур індивідуальної та організаційної роботи і вимагає ретельного аналізу внутрішніх умов життєдіяльності організації [5].

Штучно створений імідж частіше є результат роботи фахівців. На сучасному ринку праці існують іміджмейкери, що професійно займаються створенням іміджу людини, послугами яких зазвичай користуються політики, зірки шоу бізнесу, ведучі телепрограм.

Вивченню поняття іміджу ділової людини та розробці технологій його формування присвячена наук іміджологія. Одним з перших вітчизняних розробників іміджології вважається Б. Хатунцев, який стверджував, що ефективність влади ґрунтується на особистісному шармі й суспільній думці.

На думку О.Холода, іміджологія – це наука про функціонування, систематизацію й впровадження у свідомість споживача знакових замінників інформації про носіїв визначених атрибутів [12].

В.Шепель вважає, що іміджологія – це звернений до кожного заклик бути привабливим і вміти нести світло людям. Вона сприяє зовнішньому прояву глибинної потреби людини бути гідною особистістю [14, с. 128]. Це дає можливість говорити про іміджологію як науково-прикладне направлення у людинознавстві.

Педагогічна іміджологія – це науковий напрям, покликаний розробляти й використовувати теорію й практику формування іміджу педагогічних працівників, освітніх навчальних закладів, іміджу самої системи освіти в країні [8, с. 6].

Мистецтво і техніка створення образу полягає в тому, щоб зрозуміти, що є привабливим для інших, пізнати самого себе і привести у відповідність

з цим свої зовнішні оболонки. Самопізнання своєї духовності є однією з вихідних умов підготовки до створення собі гідного іміджу.

У науковій літературі [1] відзначається, що в процесі утворення іміджу беруть участь багато факторів, одні з яких є первинними, а інші - вторинними. Відповідно до впливу цих факторів виділяють стадії утворення іміджу.

Первинні фактори діють при першій зустрічі з керівником, йдуть раніше вторинних за часом і складають первинну, або перцептивну, стадію утворення іміджу. Вторинні фактори продовжують утворювати імідж при тривалій взаємодії з керівником, пов'язані з більш глибоким пізнанням підлеглими його особистості і складають вторинну, або діяльнісну, стадію утворення іміджу.

Первинна стадія включає такі елементи: первинну інформацію про особистість (зовнішність, одяг, жести, манери), перше враження і галоефект, які є пов'язаними між собою. Елементи первинної інформації в процесі цілеспрямованого формування іміджу комплексно входять в структуру самопрезентації. Необхідність в презентації себе іншим людям зростає з кожним днем, особливо для тих керівників, які бажають досягти успіху. До ефективної самопрезентації схильні впевнені в собі люди, які мають адекватно-позитивну самооцінку.

Стадія вторинного утворення іміджу відбиває характерні риси управлінської діяльності і включає такі елементи: професійні та особистісні якості, здібності, знання, уміння, навички керівника, система його спілкування та поведінки. Вплив елементів первинної стадії поширюється на елементи вторинної, діяльнісної стадії, коли характер першого враження або ефекту ореолу продовжує впливати на загальний характер образу, який складається на вторинній стадії.

Т. Скрипаченко відмічає складність процесу формування іміджу, що забезпечує перехід від первинних вражень про людину до системного уявлення про неї, яке складається з перцептивних, когнітивних та мотиваційно-оцінних компонентів. Цілісність іміджу залежить від внутрішньої, психологічної узгодженості емоційно-поведінкових реакцій, проявів особистості та ділових якостей керівника, які він демонструє. Знак іміджу – позитивний чи негативний – залежатиме від загального ставлення до керівника, яке формується за рахунок позитивного чи негативного емоційного фону сприймання його особистості, системного уявлення про нього та від відповідності змісту іміджу очікуванням людей.

Також Т. Скрипаченко відмічає, що самому явищу імідж присутні дві сторони – синхронічна та діахронічна. Синхронічна сторона іміджу стосується безпосередньо прояснення суті поняття, а діахронічна - процесу утворення, підтримки та розвитку іміджу. Ці дві сторони нерозривно пов'язані між собою й постійно доповнюють одна одну, що дає можливість

для всебічного вивчення особливостей іміджу, а також дають підґрунтя для розробки технологій його створення.

Процес формування іміджу є моделювання способу сприйняття керівника підлеглими, при якому він органічно вписується в систему очікувань підлеглих та відповідає сформованому типу корпоративної культури навчального закладу.

З метою формування іміджу керівника науковцями розробляються теорії створення іміджу, більшість з яких спрямовані на розвиток особистості, тому їх часто називають гуманістичними або психологічними. Психологічні технології, що застосовуються при створенні іміджу, є в багатьох випадках по суті маніпулятивними. Але їх об'єднує одне: вони базуються на властивостях іміджу як психічного образу.

Розглянемо концептуальну основу психологічних технологій:

- імідж, як психічний образ, є об'єктом ідеальним, він «продукт свідомості людей»;

- як психічний образ, він нестійкий, схильний до змін, тому його необхідно постійно і цілеспрямовано підкріплювати спеціально організованою інформацією;

- імідж має бути емоційно забарвленим, «сірі» особистості в пам'яті не відображаються;

- ефективний імідж – цілісний, в ньому не повинно бути суперечливих якостей або нерівномірно виражених;

- ефективний імідж завжди простий, набір позитивних характеристик у ньому не повинен бути великим, особистість цілісної представлятися не буде.

*Використання соціально-психологічних феноменів «контрасту» і «подібності».*

Контраст і подобу суть прояви свідомого протиставлення чи прагнення бути обов'язково хоч у чомусь схожим. Застосування даних психологічних феноменів при формуванні привабливого іміджу ґрунтується на ставленні формальному лідерові. Особливості такого ставлення наступні:

- по-перше, у більшості людей ставлення до лідера, що займає високий пост, дуже своєрідне: якщо справи йдуть добре, то всі успіхи пов'язує головним чином з ним, якщо ж ні, то саме він у свідомості людей у всьому винен, навіть у тому, до чого взагалі не має безпосереднього відношення.

- по-друге, соціально-психологічний ефект «контрасту» може бути застосований і по-іншому, без безпосереднього порівняння, яке може викликати небажану конфронтацію. У цьому випадку про непопулярного лідера дається величезна, надлишкова інформація. Висвітлюється буквально кожен його крок, коментується кожне висловлювання, здійснюється докладний показ його діяльності і взаємодій. Це дуже хитрий психологічний хід.

*Використання деяких закономірностей соціальної перцепції.*

За даними досліджень О.Бодалева, сприйняття і розуміння людини людиною характеризується наступними моментами:

- Формується чуттєвий, емоційно забарвлений образ;
- Образ цілісний, контактний, хоча і суб'єктивний;
- Образ осмислений, тобто включає суспільні знання про дану категорію людей;
- Образ пов'язаний з психологічними установками;
- Грає важливу роль зовнішній вигляд, вік, професія, зовнішність, рольові функції.

*Використання вербальних та лінгвістичних прийомів.*

Вони не настільки дієві, як зазначені вище, і швидше за все не мають самостійного психологічного значення. Але їх застосування може істотно посилити результативність існуючих технологій. Нерідко дані прийоми представляються як НЛП-технології (нейролінгвістичне програмування), тобто впливають безпосередньо на підсвідомий рівень сприйняття, що програмує заздалегідь задане ставлення до особистості.

Ефективність їх визначити практично неможливо, але і заперечувати можливості програмування поведінки було б неправильно. Такі прийоми рекомендують застосовувати в тих випадках, коли явно недостатньо переконливих фактів, що свідчать про сильні сторони особистості. Позитивне ставлення досягається без будь-якої аргументації, тільки за рахунок ефекту психологічного впливу, що виникає внаслідок їх застосування. Відзначимо деякі з них:

а) застосування номіналізацій (віддієслівних іменників). У результаті створюється ефект завершеної дії, а отже, програмується враження про досягнення результату;

б) проекція інформації (скажімо, «цікавість» – це якість, яка сама по собі не може бути поганою чи гарною, але буде такою в залежності від її спрямованості). Однак у повсякденній свідомості цікавість часто ототожнюється з пізнавальною потребою, яка, у свою чергу, розглядається як прояв конструктивності інтелекту, а це вже позитивна риса іміджу.

в) використання невизначеності як чинника, що характеризує розуміння сутності, зацікавленість. Наприклад, висловлювання типу «бачу, тут є проблема ...», зазвичай сприймається як прагнення її вирішити, а насправді є констатацією факту розуміння існування самої проблеми;

г) використання психологічних зв'язків, які є виявом сприйняття на рівні буденної свідомості, коли одні якості або поведінкові реакції жорстко зв'язуються з іншими [13].

Таким чином можна відзначити, що психологічні технології, пов'язані зі створенням ефективного іміджу включають в себе:

1. Використання соціально-психологічних феноменів «контрасту» і «подібності».

2. Використання деяких закономірностей соціальної перцепції.

### 3. Використання вербальних та лінгвістичних прийомів.

Психологічний підхід простежується у запропонованій В. Горчаковою роботи над особистісним іміджем, що складається з семи кроків і відповідає семи складовим імідж-моделювання:

- виявлення установок/маніфестацій несвідомого: визначення провідного інстинкту (методика Гарбузова), індивідуальної особистісної моделі (методика А. Адлера), яскравих дитячих вражень, інструментальних і експресивних юнацьких ролей, життєвих правил, світогляду індивіда;
- визначення особистісного потенціалу: виявлення рівня інтелекту, провідної компетенції, конституції, темпераменту, характеру, комплексної професійної орієнтації особистості, локусу контролю;
- опис суспільства, суспільної групи, на яку імідж буде транслюватись в параметрах його ментальності, ідеалів, інтересів, стереотипів, потреб, героїв, бажань;
- ревізія ресурсів – психологічних, соціальних, матеріальних; виявлення і активізація психологічних ресурсів; вивільнення енергії комплексів, невідредагованих тем; робота зі страхами тощо;
- визначення нового символу: свідомість, національність, енергетика, артистична виразність;
- формулювання рекомендацій за окремими складовими іміджу: зміна характеру оточення, середовища; зовнішності; характерних рухів, поз, міміки, пластики, самоподачі;
- просування іміджу в інформаційному просторі соціальних відносин: позиціонування, визначення цільової групи; планування засобів масової інформації; виділення індивідуальної своєрідності респондента [3, с.319].

На нашу думку, суттєвим недоліком запропонованої технології розгляд створення особистого іміджу практично відокремлено від професійної діяльності власника іміджу, тобто майже відсутні елементи, що розкривають особливості створення іміджу в процесі професійної діяльності.

Як вважають деякі науковці, при конструюванні власного іміджу керівникові необхідно виходити з власних сильних сторін, покращуючи їх; тим самим непомітно для себе зменшуючи слабкі сторони. Тобто керівнику не слід боротись зі своїми слабкими сторонами; досить лише акцентувати увагу на сильних сторонах і власні якості, що не влаштовують керівника, почнуть зникати [9, с. 222 ].

У науковій літературі розроблено різні технології формування іміджу керівника-лідера. Наявність лідерських якостей розглядається як невід'ємна умова позитивного іміджу керівника. Термін «leadership» в англійській мові означає поведінку керівника, що надихає підлеглих мобілізувати свої сили та здібності заради виконання встановлених задач. В основі цього слова лежить дієслово «вести». Тобто лідер – це той, хто веде за собою. Лідерство – не просто особисті якості керівника, а система взаємовідношень у групі, коли

одна людина (лідер) виступає з ініціативою та бере на себе відповідальність за діяльність групи й можливі наслідки, а інші люди готові реалізувати запропоновану ініціативу та додають до цього значні зусилля [2, с. 10].

За теорією лідерства феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, цілеспрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку. Особистий авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, толерантність, товариськість, компетентність, здоровий глузд, логічність дій та ін.).

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду. Створення позитивного іміджу передбачає підвищення особистого авторитету особи та поєднання його з формальним авторитетом.

Розглядаючи технології побудови іміджу лідера, Г.Почепцов визначає такі його шляхи [10, с. 130 – 133]:

- створення «індивідуального букету характеристик» керівника. При цьому слід пам'ятати, що індивідуальний набір характеристик насправді не є автономно індивідуальним; вибір індивідуального підпорядковується вимогам, висунутим на загальному рівні;

- просування лідера на рівень знайомої і близької нам людини з використанням відсилок, які мають бути максимально простими і зрозумілими більшості;

- добір характеристик, про які відомо, що у сприйнятті населення вони пов'язуються з поняттям лідерства; лідер – це компетентний, професійний, суворий керівник;

- «прив'язування» конкретного лідера до лідерів минулого (аналог з історії);

- більш складний тип поведінки лідера, подібний до акторського; лідер повинен вести себе, наче утрируючи ситуацію, оскільки він вступає в модель спілкування з масовою аудиторією. Акторство при цьому не повинно розглядатись як негативна риса;

- побудова стратегії комунікативної поведінки одразу за кількома каналами. Центральним при цьому стає візуальний канал, оскільки основний масив інформації йде саме по ньому;

- символізація парадів, зборів, нарад, навіть місця для сидіння і виступу. Лідер завжди на підвищенні, прагне оточити себе атрибутами влади;

- восьмий шлях вносить символізацію в побудову не окремого тексту, а всього текстового потоку. Професіонали ПР самі створюють події, виходячи з усвідомлення того, що саме зацікавить аудиторію;

- боротьба з автономними несприятливими потоками, що функціонують в основному у вигляді чуток. Головним стає показ штучності створеної негативної ситуації і явної зацікавленості в ній її авторів;

– функціонування низки автономних каналів, в які закладено різний ступінь символізації.

Заслуговує уваги також технологія просування бренда керівника-лідера, запропонована О. Горшковою та О. Бухарковою, що передбачає наступні дії трансляції іміджу:

- у розповідях про себе необхідно чітко дотримання розробленого іміджу;
- участь у діалогах на різні теми та впроваджувати в них інформацію про бренд;
- здійснення вчинків, що підтверджують імідж;
- розповсюдження інформації про себе в різних засобах масової інформації, в тому числі й у корпоративних;
- участь у заходах, що підкріплюють імідж, або навіть їх організувати (заходи можуть бути як професійні, так і розважальні, навіть власний день народження може стати успішною PR- акцією);
- розповсюджувати інформацію про успіхи компанії як в організації так і за її межами, що буди свідчити про успіх керівника;
- проводити навчальні семінари, що є своєрідним обміном досвідом з колегами, а також трансляція бренду керівника, формування суспільної думка;
- представляти щорічні звіти про роботу як вищому керівництву, так і працівникам компанії;
- публікувати експертні статті та коментарі в професійних та популярних виданнях, у тому числі в корпоративних;
- давати інтерв'ю в різні засоби масової інформації;
- виступати на професійних конференціях, зборах;
- організувати різні акції для співробітників;
- вступати до різних професійних співтовариств;
- розповсюджувати чутки, що транслюють ваш бренд [2, с. 103-105].

Необхідно відзначити, що запропонована технологія теж містить маніпулятивні елементи (розповсюдження чуток, участь у діалогах на різні теми та навмисне впровадження в них інформації про бренд та ін.). Але неможливо заперечувати, що запропоновані заходи сприяють створенню позитивного іміджу керівника й можливості використання їх на практиці керівниками навчальних закладів.

В. Андрусак зазначає, що для створення позитивного іміджу керівника слід дотримуватись таких рекомендацій:

1. Цілеспрямоване формування іміджу можливе шляхом спирання на реальні характеристики особистості, а не за умови його цілком штучного створення, що стверджує необхідність індивідуального підходу до кожного керівника.

2. Створення іміджу ґрунтується не тільки на активізації реальних якостей керівника, які визнаються соціально бажаними в тій або іншій сфері,



а й на знанні закономірностей, пов'язаних з процесом міжособистісного сприймання.

Так для зміцнення іміджу:

– будьте тверді, говорячи про проблему, але м'які з людьми;

– наводьте тверді аргументи в м'які вираження;

– у діловому контакті приміряйте інтереси, а не позиції – цього досить.

Імідж страждає, коли людина починає відстоювати свої позиції, боротися за те, що не має значення для справи, не зловживайте твердженнями, бо категоричність суджень, безапеляційність знижують імідж керівника. Навпаки, задаючи питання, керівник демонструє інтерес до співрозмовника і його думці. Психологічна перевага на стороні того хто задає питання, а не відповідає на них. Це є прихованим компліментом, що підвищує імідж керівника [1].

3. Елементи зовнішності, манер, одягу та інші невербальні компоненти комунікації, при цілеспрямованому формуванні іміджу комплексно входять до структури самопрезентації. Розвиток навичок самопрезентації у керівника, як можливості подати себе іншим людям сприяє більш адекватному сприйняттю керівника з боку оточуючих його людей.

4. При формуванні іміджу керівника необхідно враховувати очікування підлеглих щодо особистості управлінця, які істотно впливають на його образ.

5. Створити позитивний та привабливий власний імідж - означає працювати не тільки на підвищення особистого статусу, але й на загальну ефективність органу державної влади.

Дійсно ці рекомендації не є технологією, автор вважає, що необхідно формувати імідж природним шляхом відповідно до закономірностей міжособистісного сприймання, тобто розглядає формування іміджу як мистецтва створювати необхідне враження, що допомагає впливати на людей.

В.Лаврук зазначає, що створення позитивного образу керівника школи повинно здійснюватися за трьома основними напрямкам його професійної діяльності: соціально-економічній; техніко-технологічній; організаційно-управлінській професійній діяльності керівника школи [7, с. 7].

Згідно думки учених, програма створення позитивного іміджу керівника навчального закладу може складатися з чотирьох етапів [4, с. 215].

Перший етап – вивчення себе; перед тим, як створювати якийсь певний імідж, необхідно об'єктивно оцінити свої зовнішні дані, які включають в себе й фізичні показники.

Другий етап – визначення психологічного портрету в зовнішньому образі; характер, темперамент, риси особистості керівника – усе це має значення для створення позитивного образу керівника навчального закладу.

Третій етап – відповідність іміджу керівника тій життєвій ролі, яку керівник собі обрав.

Четвертий етап – прагнення домогтися відповідності фізичного та психологічного стану та зовнішнього вигляду: одяг, зачіска, манера розмовляти.

Наведені етапи створення іміджу керівника навчального закладу, на нашу думку розкривають тільки механізм самопрезентації, тобто формування елементів іміджу, що надають первинну інформацію про особистість (зовнішність, одяг, жести, манери), складають перше враження. Вона не передбачає відображення іміджем характерних рис управлінської діяльності керівника навчального закладу, його професійних та особистісних якостей, здібностей, знань, умінь, навичок керівника, системи його спілкування та поведінки.

Необхідно відзначити, що при формуванні іміджу керівника навчального закладу, який є не тільки управлінцем, а й педагога доводиться враховувати, що оцінювати його успішність будуть групи різнорідних суб'єктів навчального процесу (батьки, учні, працівники), які висувають до нього суперечливі вимоги. Щоб вирішити існуюче протиріччя імідж неодмінно повинен містити у собі такі особистісні особливості, як гнучкість, толерантність, самодостатність. Саме вони, з точки зору А.Кононенко, здатні компенсувати складність ситуації. Крім того, імідж повинен будуватися індивідуально, з погляду на локальні умови керівника-педагога – його конкретні характеристики, вік його учнів, соціальні характеристики контингенту учнів і батьків [6, с. 10].

Таким чином, сьогодні існує багато підходів щодо розуміння шляхів формування іміджу. У найбільш загальному вигляді можна виділити такі основні їх різновиди.

Деякі науковці вважають, що формування іміджу здійснюється природним шляхом як результату діяльності індивіда відповідно до його особистих задатків та здібностей.

Інші науковці розглядають формування іміджу як мистецтво переконувати людей, впливати на їхні думки, підтримувати готовність до необхідних змін, для створення іміджу вони пропонують різні психотехніки, застосовують маніпулятивні прийоми.

При третьому підході формування іміджу спирається на застосування науково обґрунтованих і перевірених на практиці технологій, в основу яких покладено розуміння іміджу як цілісного явища.

Необхідно відзначити, що в представлених технологіях формування іміджу керівника переважно розкриваються соціально-психологічні фактори створення іміджу, управлінські умови не викрито. Більшість технологій формування іміджу присвячені створенню іміджу сучасного керівника, керівника-лідера, політика-лідера, ґрунтовних технологій формування іміджу керівника навчального закладу недостатньо в науковій літературі.

### *Список використаних джерел:*

- 1.Берека В. Є. Формування професійної компетентності майбутнього менеджера освіти. *Педагогічний дискурс*. Зб. наукових праць. 2007. №2. С. 49 - 54.
- 2.Великий енциклопедичний словник: у 2-х т. / Гол. ред. А.М. Прохоров. Москва: Сов. Енциклопедія, 1991. Т. 1. 1991 863 с., (т. 1).
- 3.Державне управління: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Смоленський, А. Ю. Васіна, Л. Ю. Гордієнко ; за ред. А. Ф. Мельник. К.: Знання-Прес, 2003. 343 с.
- 4.Зверева В. И. Самоаттестация школы. М.: Центр “Педагогический поиск”, 2000. 160 с.
5. Королько В. Г. Основы публич рилейшнз. М.: “Рефл-бук”, К.: “Ваклер”, 2002. 528 с.
6. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. Вид. 2-ге допрацьоване. К.: Освіта України, 2005. 256 с.
7. Лысикова О. В., Лысикова Н.П. Имиджология и публич рилейшнз в социокультурной сфере : учеб. пособ. М.: Флинта, 2006. 168 с.
8. Население (на начало 1990–2011 г.г.) URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas\\_rik/nas\\_r/nas\\_rik\\_r.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_r/nas_rik_r.html). (дата звернення: 12.03.2019)
9. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. ; за ред. В. Олійника, Н. Протасової. Луганськ : СПД Резніков В. С., 2011. 308 с.
10. Резник С. Д., Игошина И. А. Организационное поведение. URL: [http://www.xliby.ru/delovaja\\_literatura/organizacionnoe\\_povedenie\\_praktikum/index.php](http://www.xliby.ru/delovaja_literatura/organizacionnoe_povedenie_praktikum/index.php) (дата звернення: 12.03.2019)
11. Холод А. М. Основы имиджологии. К.: Украина, 2001. 172 с.
12. Черновол–Ткаченко Р. І. Імідж сучасної освітньої установи. *Управління школою*. 2006. № 19-21. С.92-95
13. Шаров А.С. Формирование ценностных ориентаций и поведения личности: учеб. пособ. по курсу “Психология развития человека” для студентов пед. институтов./ А.С. Шаров. Омськ: Изд-во ОмГПУ. 1993. 91 с.
14. Эффективность труда руководителя / Л. Н.Пономарёв, В. П. Чичканов, Г. А. Ковалёва, В. П. Мазырин ; Акад. обществ. наук. Москва: Мысль, 1988. 316 с.

**УДК 378.11**

***Є. В. Іванов***

## АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

З обранням Україною курсу на інтегрування у світову, а насамперед – європейську, спільноту питання про необхідність адаптування вітчизняної системи управління закладами вищої освіти та її якості до європейських рекомендацій набуло особливої актуальності. Фундаментом такого адаптування є запровадження сучасних систем управління якістю надання освітніх послуг, які є інтегральною частиною системи управління ЗВО незалежно від форм власності. Вирішення проблеми впровадження сучасних систем управління якістю надання навчальних послуг тісно пов'язане з питаннями реформування системи вищої освіти в цілому. Такі питання охоплюють перехід до трирівневої системи освіти, запровадження міжнародної системи оцінювання знань осіб, що навчаються, сучасних систем атестування та сертифікування ЗВО, вирішення проблем структурної перебудови системи вищої освіти тощо.

Світова тенденція руху до нової якості вищої освіти виявляється через наростання комплексного, системного, міждисциплінарного і інтегрального характеру вимог до рівня підготовки випускників вищої школи для виконання ними як професійних так і соціальних ролей в суспільстві. У сучасній Європі проблема якості вищої освіти сприймається як об'єкт суспільного єднання і консолідації різних національних освітніх систем. Вона є предметом постійних наукових та громадських дискусій. На шляху розв'язання цієї проблеми Парламентська Асамблея Ради Європи ще в 1990 році ухвалила резолюцію «Про порівняльну оцінку освіти» [1, с. 66 – 67], в якій відведено особливу роль Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) й Міжнародній асоціації з оцінювання досягнень в освіті (IEA) для збору даних про освіту та порівняння цих показників на міжнародному рівні.

Актуальність проблеми управління якістю освіти обумовлена суттєвими трансформаційними процесами, які відбуваються у вітчизняній професійній школі. На теперішній час якість освіти є однією з найгостріших проблем сучасної національної системи освіти, метою якої є підготовка конкурентоспроможних фахівців для забезпечення сталого розвитку суспільства, їх самореалізації, задоволення потреб ринку праці та держави у кваліфікованих кадрах.

Аналіз наукових досліджень з проблеми управління якістю вищої освіти свідчить про відсутність системного підходу у її розв'язанні. На сучасному етапі в державному управлінні вищою освітою України, в самій системі вищої школи бракує форм контролю отримання знань і підготовки спеціалістів, орієнтованих на оцінку якості вищої освіти, а також системних наукових досліджень і розробок в галузі державного управління з цієї актуальної проблеми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що науковий і практичний аспекти розробки правових основ, механізмів та інструментарію оцінювання якості вищої освіти все ще залишається складною проблемою. Питання було предметом дослідження низки вітчизняних науковців: Н.Г.Діденко, Ю.Ф.Зіньковського, С.А.Калашнікової, В.І.Лугового, Т.О.Лукіної, О.П.Мещанінова, В.М.Огаренка, Ю.М.Рашкевича, М.Ф.Степка, Ж.В.Таланової та інших. У їхніх працях розглянуто компетентнісний, системно-діяльнісний, особистісно-діяльнісний, ціннісний та інші підходи до управління якістю вищої освіти [2, с. 8].

Мета статті – проаналізувати стан системи управління якістю вищої освіти на сучасному етапі та визначити шляхи та напрями вирішення проблеми підвищення якості освіти у сучасному конкурентному середовищі ЗВО.

Поняття «якість освіти» є найважливішою характеристикою управління освітнім процесом. М.М.Поташик управління якістю освіти визначив як особливе управління, організоване на досягнення не будь-яких, не випадкових, не просто кращих, ніж раніше, а цілком певних, заздалегідь прогнозованих з можливим ступенем точності результатів освіти, причому цілі (результати) повинні бути спрогнозовані операціонально в зоні потенційного розвитку випускника [3].

С.О.Шевченко в своєму дослідженні подає визначення якості вищої освіти як збалансованої відповідності вищої освіти (як системи, процесу і результату) встановленим потребам, вимогам, цілям, нормам, стандартам, що визначаються окремими громадянами, організаціями, підприємствами, суспільством та державою в цілому [4, с. 29].

Під системою якості у стандарті ISO 8402-86 розуміється «Сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур і процесів та ресурсів, які забезпечують здійснення загального керівництва якістю». За Держстандартом України ДСТУ 3230-95 системою якості вважається «Сукупність організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, які необхідні для здійснення керівництва якістю» [5; 6].

Якість навчання у вищій школі, що визначається освітньо-кваліфікаційними характеристиками та освітньо-професійними програмами, значною мірою залежить від наповнення робочих програм, яке здійснюється кожним навчальним закладом самостійно. Порівняння робочих програм з дисциплінами, що вивчаються у навчальних закладах, може бути здійснено як на рівні Міністерства освіти і науки, так і на рівні окремих закладів вищої освіти та їх об'єднань. Тобто планування якості освіти у вищій школі здійснюється на двох рівнях – Міністерства освіти і науки та закладу вищої освіти. На кожному рівні якість може бути втрачена ще на стадії планування.

Забезпечення якості освіти – це оцінка загального виконання вимог до якості освіти на стадії здійснення навчального процесу. Якісне здійснення навчального процесу неможливе без двох головних чинників – матеріально-

технічного забезпечення (аудиторний фонд, бібліотека, комп'ютери, лабораторна база, база для практики) та кадрового складу працівників навчального закладу (викладачів та допоміжного персоналу) [7, с.95].

Існують певні показники якості освіти, до яких можна віднести наступні:

- вимоги до якості продукції постачальників. Зокрема, зовнішніми постачальниками ЗВО можна вважати школи, ліцеї, коледжі, інші ЗВО (у разі здобуття другої вищої освіти), розробників навчальних посібників, підручників, методичної літератури, а також виробників і постачальників обладнання, матеріалів тощо. Для забезпечення якості з боку постачальників слід постійно відстежувати якість їх продукції, відсікаючи ненадійних. Натомість з надійними потрібно налагоджувати довготривалі партнерські відносини, долучаючи їх до основних процесів діяльності ЗВО;

- вимоги роботодавців до випускників ЗВО, як до майбутніх претендентів на робочі місця;

- оцінка рівня підготовки випускників.

На думку дослідника А.І.Чміля, закладені в міжнародних стандартах ISO серії 9000 принципи якості дозволяють успішно їх використовувати при розробці системи управління якістю освіти. Таких принципів сім, і стосовно управління якістю освіти вони виглядають наступним чином:

Принцип 1. Організація, орієнтована на споживача. Організація (навчальний заклад) залежить від своїх споживачів (студентів, слухачів) і тому повинна розуміти як сьогоденні так і майбутні потреби, виконувати їх вимоги і намагатися перевершити їх очікування. Орієнтація на споживача передбачає перебудову свідомості на точку зору іншої сторони і як наслідок підвищення престижу навчального закладу.

Принцип 2. Роль керівництва в системі управління якістю освіти. Тобто управління якістю освіти пов'язане з перебудовою свідомості керівників. Переваги, які дає реалізація цього принципу, наступні: визначення цілей і планування; виділення пріоритетних цілей і задач; підвищення відповідальності керівників за результати діяльності; орієнтація і мотивація персоналу на виконання єдиних цілей і задач.

Принцип 3. Залучення педагогічних працівників у функціонування системи управління якістю освіти. Працівники всіх рівнів і категорій складають основу організації: повне їх залучення в процес забезпечення якості освіти дає можливість використати здібності кожного з максимальною вигодою.

Принцип 4. Процесний підхід. Бажаний результат досягається ефективніше, якщо усіма ресурсами і видами діяльності керують як процесами, тобто як сукупністю послідовних дій. При цьому питання якості освіти мають бути закладені в кожний процес.

Такий підхід дозволяє: виявити пріоритетні напрями розвитку організації; прогнозувати результати діяльності; оцінювати можливості її

покращення; більш ефективно використовувати ресурси і знижувати витрати на навчальну діяльність.

Принцип 5. Системний підхід до управління. Системний підхід означає визначення, розуміння і управління системою взаємопов'язаних процесів з метою досягнення більшої результативності і ефективності організації.

Переваги даного принципу: встановлення взаємозв'язків між процесами системи; виявлення процесів, що найкращим чином приводять до досягнення бажаних результатів; концентрація зусиль на найбільш важливих процесах; неперервне покращення процесів шляхом моніторингу, оцінок і наступної модернізації.

Принцип 6. Постійне покращення. Постійне покращення є незмінною ціллю організації. Втілення цього принципу дозволяє швидко реагувати на появу прогресивних розробок, методів і технологій, впроваджувати їх у відповідності з можливостями організації; підвищувати професіоналізм персоналу шляхом навчання методам і засобам постійного підвищення якості освіти.

Принцип 7. Прийняття рішень, заснованих на фактах (ефективні рішення базуються на логічному чи інтуїтивному аналізі фактичних даних і інформації) [8].

Дослідники В.В.Полянко та Л.В.Гут вважають, що на погіршення якості надання послуг у сфері вищої освіти впливають наступні чинники:

- процес глобалізації ринків та пов'язаний з ним процес загострення конкуренції між ЗВО (боротьба за студентів);
- скасування державного розподілу випускників ЗВО;
- дефіцит фахівців, здатних працювати у ринкових умовах, та надлишок традиційних фахівців;
- скорочення фінансування з Державного бюджету освітньої і науково-дослідної діяльності, що призвело до зниження наукового рівня педагогічних колективів, наукових шкіл, дослідницьких центрів ЗВО;
- велика кількість студентів, що припадає на одного викладача;
- тісний ступінь взаємозв'язку між кількістю студентів і формуванням штату викладачів, в умовах якого ЗВО не вигідно відраховувати студентів за академічну заборгованість та пропуски занять;
- використання контрактної форми навчання, що призвело до витіснення економічними критеріями критеріїв вимогливості на фоні невисокої престижності новітніх знань;
- «конвеєрне навчання», результатом якого стало те, що здебільшого дипломна робота має суто навчальний характер, а її конструктивна, інноваційна складова невелика, тобто дипломна робота стає виключно випускною, а не кваліфікаційною роботою [9, 420].

Дослідники вбачають можливість вирішення проблеми підвищення якості освіти шляхом реалізації наступних умов:

- оптимізації мережі ЗВО за кількісними та якісними ознаками, галузевим підпорядкуванням;
- розроблення національної системи кваліфікації, яка адаптована до європейської Рамки кваліфікацій;
- розроблення та впровадження нового переліку напрямів і спеціальностей підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційними рівнями молодшого спеціаліста, бакалавра та магістра;
- запровадження принципово нової системи акредитації;
- визначення показників рейтингу ЗВО, основними критеріями якого є: оцінка роботодавцями рівня підготовки випускників, якісний склад науково-педагогічних кадрів, показники працевлаштування випускників, фінансування та результативність наукової діяльності [там само].

Впровадження зарубіжного досвіду вдосконалення системи якості освіти у національну систему вищої освіти надасть можливість ЗВО істотно покращити та оптимізувати свою діяльність, підвищити результативність та ефективність роботи; сприяти досягненню очікувань споживачів; досягти і стабільно підтримувати високу якість своїх послуг для задоволення потреб і вимог споживачів; відкрити нові можливості або зберегти вже завойовані сегменти ринку послуг у сфері вищої освіти; отримати визнання через процедуру сертифікації; брати участь у міжнародних тендерах щодо надання освітніх послуг на вигідних умовах [10].

При цьому потрібно враховувати, що основними світовими тенденціями в галузі забезпечення якості освітніх процесів є:

- розробка єдиних критеріїв і стандартів гарантії якості освіти (як приклад, документ «Стандарти і Директиви для агентств гарантії якості у вищій освіті на території Європи»);
- створення і впровадження систем якості ЗВО на базі різних моделей системи якості, включно з вимогами і рекомендаціями міжнародних стандартів ISO 9000, європейської моделі ТОМ тощо;
- створення, розвиток і гармонізація національних систем акредитації освітніх програм Європейських країн;
- перенесення основної уваги з процедур зовнішнього контролю освітнього процесу і його результатів на базі національних систем акредитації і атестації на внутрішню самооцінку з використання різних моделей [11, с.7].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що управління якістю вищої освіти може бути віднесено до ситуаційного, в основі якого лежить формування варіантів-альтернатив управлінських рішень; вирішення задач поточного і перспективного планування; вироблення стратегії управління якістю освіти як на короткий, так і на тривалий періоди; забезпечення єдності цілей; збалансування витрат різних видів ресурсів тощо.

Основна ідея системи управління якістю вищої освіти полягає в



постійному покращенні і вдосконаленні, що можна розглядати як дії спрямовані на підвищення якості персоналу, якості підготовки (студентів, слухачів), якості інфраструктури навчально-виховних закладів та посиленні результативності і ефективності використаних для цього форм, методів і засобів.

Якщо вирішення проблем реформування галузі вищої освіти загалом майже повністю знаходиться в компетенції державних органів влади, то питання модернізації систем управління якістю надання навчальних послуг – компетенція і завдання самих закладів вищої освіти. Підхід до вирішення цієї проблеми кожного навчального закладу зокрема залежить від специфіки закладу: напряму підготовки фахівців, переліку спеціальностей, категорії замовників. Однак, вирішуючи проблеми модернізації систем управління якістю надання навчальних послуг, всі ЗВО повинні дотримуватись вимог чинного законодавства, прийнятих державних стандартів та обов'язкових міжнародних рекомендацій. Перспективи подальшого дослідження лежать у сфері розробки дієвих критеріїв оцінювання системи управління якістю вищої освіти та практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах сучасного стану вищої освіти.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Про порівняльну оцінку освіти : рекомендація 1137 (1990) Ради Європи. Бюлетень бюро інформації Ради Європи в Україні. 2002. С. 66-67.
2. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна монографія/ під заг. ред. Л.Л. Сушенцевої, Н.В. Житник. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2014. 462с.
3. Поташник М. М. Управление качеством образования. Москва : Педагогическое общество России, 2001. 448 с.
4. Шевченко С.О. Розвиток державно-громадського управління якістю вищої освіти України в умовах входження до Болонського процесу : дис... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / ДРІДУ НАДУ при Президентові України. Дніпропетровськ, 2012. 427 с.
5. ДСТУ ISO 9001: 2001. Системи управління якістю. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація).
6. ДСТУ 3230-95. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення : Управление качеством и обеспечение качества. Термины и определения. [Чинний від 1196-07-01]. Київ: Держстандарт України, 1996. 37с.
7. Драгомиров В. В., Казарезов А. Я., Чирун Л. Б. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах України *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 631. С. 94-100.

8. Чміль А.І. Принципи формування системи управління якістю освіти в умовах реформування. *Післядипломна освіта в Україні*. 2006. №2(9). С. 75-76.

9. Полянко В.В., Гут Л.В. Впровадження системи управління якістю освіти у вищій школі в контексті вдосконалення системи показників її виміру. 2013. С.419-442. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23606/1/61-419-428.pdf> (дата звернення 12.04.2019).

10. Загородній А.Г. Європейська система забезпечення якості вищої освіти. *Вища школа*, 2006. №4. С. 15–22.

11. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах: навч. посіб.: у 2 ч. 1: Теоретичні засади формування систем управління якістю надання освітніх послуг / кол. авт.; за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 136 с.

**УДК 373.5.091(477)**

***В. В. Канацій***

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Розвиток соціально-економічних процесів, духовне відродження і реформування освіти в Україні, модернізація закладів освіти, поява їх нових типів і різних форм власності потребує створення адекватних моделей управління ними. Однією з вимог реформування освіти України є розвиток державно-громадського управління соціально-педагогічними системами. Розв'язання цієї проблеми має велике значення для підвищення якості освіти в умовах розбудови в Україні ринкових відносин.

Ситуація в нашій країні, що характеризується змінами в економічній, політичній, соціальній та культурній сфері, примушує змінювати методи, стилі відносин та перетворювати жорстке директивне управління на мобільне та гнучке, що зумовлює актуальність дослідження.

Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ ст. орієнтує працівників освіти на використання нових, демократичних моделей управління освітою, яка має утверджуватися як державно-громадська і орієнтувати освітні процеси не на відтворення, а на розвиток.

Процес управління поділяється на керівництво поточним функціонуванням та управління процесами прогресивного розвитку системи. Проблемою є поєднання керівництва та управління освітньою системою в умовах побудови державно-громадської моделі.

**Метою** статті є ознайомлення з теоретичними засадами управління сучасними закладами загальної середньої освіти, особливостями державно-громадського управління.

Проблеми управління закладами освіти активно досліджувалися українськими вченими Г.Єльниковою [1], [2], Л.Калініною [3], В.Масловим [4] та ін.

В.Маслов наголошує, що, хоч управління навчальним закладом і є динамічною системою, на які вказують його сутнісні ознаки (характеристики), що є спільними для всіх складних соціальних систем, але у кожному випадку мають свої особливості, що відбивають специфіку конкретної цілісності. Насамперед, управління має чітке цільове призначення - регулювання, стабілізацію системи, до якої воно належить - навчального закладу з усіма його компонентами. Найважливішими завданнями при цьому є: визначення та чітке формулювання цілей функціонування керованої та керуючої підсистем; забезпечення ефективного та стабільного функціонування керованого складного об'єкта (школи); організація досягнення поставлених перед ним цілей та виконання відповідних завдань; своєчасний прогресивний розвиток системи, науково-технічного прогресу в області педагогіки та навчально-виховного процесу; надання підсистемі високого рівня цілісності, його регулювання та підтримання [4].

*Управління становить* сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети. Отже, можна сказати, що ці скоординовані і керовані заходи і є «загальними функціями управління» [4, с.26]. *Такими функціями є:* вироблення та прийняття управлінських рішень, планування; організація виконання рішень; контроль та облік; аналіз (педагогічний аналіз) результатів контролю; координування; регулювання; стимулювання; збирання та перетворення інформації; оцінювання результатів та їх корекція.

На думку В.Маслова, наукове управління зумовлюється тим, що функції управління повинні виконуватися взаємопов'язано, не ізольовано одна від одної. У процесі функціонування результати роботи однієї функції повинні перетворюватися іншими, використовуватися ними для виконання завдань своєї діяльності. Наприклад, результати роботи функції планування повинні служити основою для роботи функції організації виконання рішень; результати поточного внутрішнього контролю повинні бути використані функцією педагогічного аналізу, а через неї функцією координування, регулювання, здійснення якої повинно привести до засвоєння результатів взаємозв'язаного виконання функцій управлінням. Якщо з цього ланцюжка випаде тільки одна якась функція або буде виконана неякісно, це неминуче позначиться на ефективності всього управління [4, с.26].

Системне бачення адміністрацією процесу управління є необхідною умовою підвищення його ефективності та однією з головних вимог до сучасного керівництва навчальними закладами будь-якого типу.

Весь управлінський процес поділяється на керівництво поточним функціонуванням людей та управління процесами прогресивного розвитку системи. При цьому термін «управління» вживається в очищеному від домішок керівництва розумінні. Обидві ці частини єдиного управлінського процесу органічно пов'язані одна з одною, взаємодіють, переплітаються, але ніколи не зливаються. Маючи різні завдання, вони відрізняються різними засобами та методами реалізації.

Оптимальний стиль керівництва - це стиль, адекватний встановленій в системі управління у конкретному ЗСО свідомості та дисциплінованості педагогічного колективу, тобто адекватний рівню його керованості та рівню демократії в суспільстві і навчальному закладі [4, с.34].

Однак функціонування управління закладу освіти, яке не враховує і не реагує на нові ідеї, нові педагогічні погляди, концепції, досвід, на нові потреби та вимоги суспільства, неминуче веде до руйнування системи, заради якої створено ЗСО.

Керівник закладу освіти в одній особі поєднує ролі керівника та управлінця. Як керівник, він повинен вміти здійснювати «жорстке» керівництво поточним функціонуванням, а як управлінець - співорганізовувати процеси, що відбуваються в установі, передусім процеси її розвитку, підготовки до чергового практичного кроку по шляху розвитку, визрівання спільної і громадської думки, готової активно підтримати ідеї розвитку.

Якщо творчий розвиток кожної особистості і педколективу може і повинен відбуватися постійно, то структурно-змістовний розвиток навчального закладу, навпаки, не повинен бути безперервним: система, зайнята тільки власною перебудовою, втрачає здатність нормально функціонувати, видавати корисний результат своєї діяльності.

У нормі прогресивний розвиток навчального закладу повинен відбуватися переривчасто, дрібно та стрибкоподібно. Найбільш сприятливим і результативним для навчально-виховного процесу є перебування установи в режимі функціонування. Тому знаходження її у режимі розвитку повинно обмежуватись тим часом, який необхідний для досягнення цілей розвитку, після чого навчальний заклад треба знову і негайно повернути до режиму стабільності [4].

Управління як система також взаємодіє із зовнішнім середовищем: цілеспрямовується вимогами соціального замовлення суспільства та регіону, враховує його позитивні та негативні впливи, забезпечує контрольованість їх дій на керовану підсистему та адаптацію останньої до них, підвищення її рівня розвитку, а також організує зустрічний позитивний вплив на середовище.

Вивчаючи питання державно-громадського управління, Г.В. Єльнікова доводить, що залучення громадськості до прийняття рішень на різних рівнях

можна здійснити декількома способами. Вона пропонує наступні моделі державно-громадського управління:

1. Модель структурно-громадського супроводу передбачає, що субординаційна вертикаль управління ЗСО на кожному щаблі супроводжується відповідною громадською структурою;

2. Модель інформаційно-громадського супроводу поєднує зусилля державних структур управління освітою з громадськими ЗСО щодо організації зустрічних потоків інформації;

3. Модель субординаційно-проміжного партнерства до виконання завдань залучає громадськість, і стосунки тимчасово перетворюються в партнерські, поширюючи горизонтальні зв'язки [2,с.10].

У сучасних дослідженнях наголошується, що сутність державно-громадського управління в сучасній освіті передбачає узгоджену взаємодію між державою й громадою у вирішенні різноманітних питань освіти, пов'язаних з можливістю відповідально і результативно впливати на освітню політику, прийняття управлінських рішень, створення здорового соціального середовища для учнів та ін.

**Висновки.** В умовах реформування освіти в Україні актуальним залишається питання поєднання державного та громадського компоненту управління, побудови сучасної моделі управління закладами освіти, базуючись на теоретичних засадах, що розробляються вітчизняними та зарубіжними науковцями.

#### *Список використаних джерел:*

1. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. К.: ДАККО, 1999. 303 с.
2. Єльнікова Г. В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи*. 2003. № 40. С. 10-11.
3. Калініна Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти. Х.: Основи, 2005. 160 с.
4. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.

**УДК 37.091.113:[001.895:008](1-87)**

***Д. О. Козлов***

## **ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: ЗАРУБІЖНИЙ НАУКОВИЙ ДИСКУРС**

На сучасному етапі заклад освіти є складною і різнобічною установою, на яку постійно впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, що визначають політику, місію і його інноваційну культуру. Підтримка конкурентного статусу закладу освіти на ринку освітніх послуг викликає необхідність переходу до моделі його інноваційного розвитку, що супроводжується модернізацією методів і оновленням форм управління сучасним закладом освіти, тому виникає об'єктивна потреба у підготовці керівника нового типу, який відповідає сучасним вимогам та є носієм інноваційної культури.

Для з'ясування питань розвитку державної професійної інноваційної культури майбутнього керівника закладу освіти та для побудови цілісного погляду на неї було проведено аналіз зарубіжних досліджень.

Дослідники С. Dombrowski, J. Kim, K.Desouza, A.Braganza, S.Paragari та інші обґрунтували законність функціонування та розвитку інноваційних процесів у педагогічних системах, визначення структури, змісту та результатів інноваційної діяльності. Фактори впровадження інновацій в освіті та різні аспекти інноваційної культури людини як складової загальної культури та умови її розвитку, обґрунтовуються в роботах В. Гарднера, С. Cogliser, К. Davis, М. Dickens та ін. Закони та принципи інноваційних педагогічних процесів висвітлені в наукових розвідках П.Ахмеда, А.Лога, М. Заїрі та ін.

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень щодо розвитку інноваційної культури майбутнього керівника закладу освіти, існують і суперечності. Це є протиріччя між: потребою суспільства у кваліфікованих менеджерах з високим рівнем інноваційної культури та водночас нерозвиненими психолого-педагогічними засадами її розвитку у майбутніх керівників закладів освіти; значне підвищення інтересу майбутнього керівника закладу освіти до інноваційних педагогічних технологій, прагнення використовувати інновації у власній професійній діяльності та відсутність формування у більшості з них професійної інноваційної культури.

Підкреслимо, що інноваційним вважається впровадження чогось нового, або зміни у виконанні, або баченні певних речей [4]. Це «щось» може бути ідеями, поведінкою, знаннями, навичками, продуктами, послугами, процесами, методами виробництва або системами управління. Оскільки технологічні інновації є більш помітними (наприклад, нові машини, обладнання та інструменти), нетехнологічні інновації є більш абстрактними, менш очевидними і складними для розуміння. Цей вид інновацій включає організаційні інновації, інноваційні управлінські та інноваційні маркетингові технології.

Дослідження інноваційної культури в основному здійснюється в сфері управління та в закладах вищої освіти. Універсальне визначення інноваційної культури ще не усталене [3]. Інноваційна культура як концепція, безсумнівно, є частиною організаційної культури та менеджменту. Існують три аспекти поняття «культура»: культура має багато рівнів (цінності, норми, переконання і основні припущення); ці рівні повинні бути розподілені між членами установи (студенти, викладачі / науковці, допоміжний персонал, адміністратори і члени ради директорів). На культуру впливає оточуюче середовище та історія, що формували поведінку викладацького штату установи. Нові ідеї, чи інновації можуть кинути виклик традиційному чи звичайному способу викладання та навчання або застосування окремих теорій у закладах освіти [3].

Інновація як процес є складним і не зовсім зрозумілим явищем: вона глибоко вкорінена в невизначеність майбутнього світу з його ще невідомими продуктами, процесами, рухами, організаціями. Відомо лише те, що інновація вносить зміни, і виникає щось «нове», яке не можна точно змодельювати.

Узагальнюючи наукові підходи, наведені в зарубіжній літературі та аналізуючи поняття «інноваційна культура», можна виділити три її рівні: макрорівень: інноваційна культура суспільства; мезорівень: інноваційна культура установи; мікрорівень або індивідуальний рівень: інноваційна культура (професійна культура) особистості.

Теоретичні основи концепції «інноваційної культури», Т.Віланд розглядає як ряд інститутів (формальних і неформальних норм і цінностей), які здійснюють істотний вплив на реакцію суб'єктів, які беруть участь в інноваційному процесі, на економічні та технологічні проблеми, і забезпечують суб'єктів стратегіями вирішення проблемних ситуацій [6].

Під інноваційною культурою установи мається на увазі виробниче середовище, яке утворюється керівниками з метою розвитку нестандартного мислення і застосування його методів. К.Добні визначає інноваційну культуру як складний, багатовимірний феномен, що включає в себе чотири основні виміри: прагнення до інновацій, інфраструктура для підтримки інновацій, поведінка на операційному рівні з метою впливу на формування ринкової і ціннісної орієнтації і умови здійснення інноваційної діяльності [1]. Дослідник Дж. Хофстед стверджує, що інноваційну культуру слід розглядати з точки зору ставлення до інновацій, технологій, обміну знаннями, підприємницької діяльності, бізнесу і пов'язаними з цим поведінкою і історичною траєкторією розвитку [2].

Зазначимо, що інноваційна культура майбутнього керівника закладу освіти – це здатність організовувати та впроваджувати інноваційну діяльність. Інноваційна поведінка майбутнього керівника закладу освіти, швидше за все, виявиться відповідно до оточуючого середовища, в якому заклад освіти розвиває інноваційно орієнтовану культуру. Навички, що

стосуються освітнього простору (досвід, технічні навички, таланти), важливі для навчання та вдосконалення. Тому прагнення до змін і прийняття нових способів ведення справ є вимогою інноваційності.

Ретельний огляд зарубіжної літератури дозволив визначити п'ять компонентів або вимірів, що складають основу запропонованої теоретичної моделі інноваційної культури майбутнього керівника закладу освіти: 1) ефективні комунікації; 2) інноваційний клімат; 3) самоефективність, 4) інноваційна культура, 5) інноваційна поведінка.

Таким чином, теоретико-методологічні основи дослідження інноваційної культури майбутнього керівника навчального закладу стали основою для обґрунтування особистісно-професійного підходу, визначення структури професійної інноваційної культури, розглянуто поняття професійної інноваційної культури. Професійна інноваційна культура майбутнього керівника навчального закладу – це здатність людини організувати та впроваджувати інноваційну діяльність, що складається з перцептивно-пізнавальної, поведінкової та ціннісно-семантичної складових і зумовлює розвиток людини як культурної сутності такої діяльності [5].

Відповідно, визначено найбільш важливі особливості формування інноваційної культури майбутнього керівника навчального закладу: бачення стратегії та розвитку; керівництво/моніторинг навчального процесу; мотивація та управління персоналом; розвиток та управління фінансами; внутрішня і зовнішня комунікація. Вважаємо, що особливістю стратегії та бачення розвитку є: готовність до змін та творчий підхід. Кожна людина може самостійно визначати компоненти для навчання, розвитку та самореалізації. Це може бути: амбітність, творчість, впевненість у собі, стратегічне бачення, аналітичність, рефлексія, відповідальність, лідерство, інновації тощо. Для самореалізації управлінських підходів необхідні такі компоненти: готовність до змін, управління закладом освіти як системою, амбіції, оптимізм, переконливість, самоаналіз, здатність до самостійного вивчення і самовдосконалення.

Зазначено, що функції мотивації управління персоналом означають: готовність до виконання вимог (критеріїв) діючого керівника (толерантність, гуманність, демократія, такт, готовність виправдання ризику) та такі показники, як готовність до змін, ентузіазм, впевненість у собі, демократія, вимогливий, позитивний приклад, допомога, відповідальність, такт, баланс.

Отже, майбутній керівник закладу освіти повинен бути готовим до інноваційного впровадження, ефективного розвитку менеджменту. Іншими словами, людині потрібно: готовність до змін; мінливість (гнучкість); розрачунок; відповідальність; творчість. Особливістю зовнішньої та внутрішньої комунікації є характеристика майбутнього керівника закладу освіти, що вказує на: готовність керувати принципами відкритості та толерантності. Підкреслено, що людина, готова до змін, є амбітною; дипломатичною; наповнена ентузіазмом; динамічною; вміє використовувати



міжнародний досвід, адаптуватися; відкрита, толерантна; впевнена; позитивно ставиться до критики. Управлінська компетентність як основа інноваційної культури майбутнього керівника закладу освіти визначається здатністю відповідати на ці питання успішною діяльністю, поєднуючи її на практиці з професійними цінностями, здібностями та функціями.

### **Список використаних джерел:**

1. Dobni C. B. Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management*. 2008. № 1 1(4). P. 539-559.
2. Hofstede G. *Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. 596 p.
3. Jucevičius G. Innovative culture: The contestable universality of the concept *Social Sciences*. 2007. № 58(4). 719 p.
4. Rubio F. (2012). Innovative and good practices in university government and management. *Universities and Knowledge Society Journal*. 2012. № 9(2). P. 261-266.
5. Verschuere B., Beddeleem E., Verlet D. (2014). Determinants of innovative behaviour in flemish nonprofit organizations: An empirical research. *Public Management Review*. 2014. № 16(2). P. 173-198.
6. Wieland T. *Innovations kultur: theoretische und empirische Ananäherungen an einen Begriff*, Münchener Zentrum für Wissenschafts- und Technikgeschichte, 2004. p.1 0. – URL: [www.innovationskultur.mwn.de/papers/wieland\\_2.pdf](http://www.innovationskultur.mwn.de/papers/wieland_2.pdf)

**УДК 378.147:37.091.113]:37.017.4**

**О. Г. Козлова, Ю. С. Бушнєв, Д. О. Козлов**

### **КОНЦЕПТУАЛЬНО-ЦІЛЬОВИЙ БЛОК МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ**

Модель – це штучно створений об’єкт у вигляді схеми, фізичних конструкцій, знакових форм або формул, який відображає і відтворює у більш простому й грубуватому вигляді структуру, властивості, взаємозв’язки й відносини між елементами цього об’єкта [6].

Зазначимо, що педагогічне моделювання передбачає дослідження педагогічних об’єктів (явищ) за допомогою моделювання поняттєвих, процесуальних, структурно-змістових і концептуальних характеристик та окремих «сторін» освітнього процесу в межах точно визначеного соціокультурного простору на загальноосвітньому, професійно-орієнтованому

або іншому рівнях [5]. Ідеться про розробку моделі педагогічного об'єкта [2], на базі якої створюється алгоритм дій з реалізації педагогічної ідеї в освітню практику. Науковець В. Мізинцев розглядає моделювання як метод дослідження об'єктів різної природи на їхніх аналогах з метою визначення (уточнення) характеристик існуючих (нових) об'єктів, який дозволяє відтворити, наприклад, певний процес [7].

Зауважимо, що під час розробки моделі управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки доцільно враховувати особливості формування означеної якості особистості майбутнього фахівця, а саме:

- особливості професійної підготовки фахівців освітньої галузі (оволодіння спеціальними професійними знаннями і вміннями з основ менеджменту, педагогіки, отриманих під час навчального процесу та позанавчальної діяльності, що сприяють формуванню активної громадської позиції майбутнього керівника закладу освіти);

- вікові та індивідуальні особливості студентів (ускладнення соціального буття даної соціальної групи, значні відмінності в індивідуальних темпах розвитку, властивості особистості);

- виховні можливості навчального закладу вищої освіти щодо формування активної громадської позиції майбутнього керівника закладу освіти (специфічне позанавчальне середовище, сприятливе для формування активної громадської позиції майбутніх фахівців);

- громадянську позицію освітян закладу (викладачів і працівників університету на рівні закладу, міста, регіону та країни, їх громадянську активність).

О. Кафарська стверджує, що концептуальною основою моделі формування громадянської позиції студентської молоді виступає «синтез прогресивних педагогічних ідей: 1) запровадження в освітній процес інноваційних освітніх технологій; 2) оптимізація педагогічного процесу; 3) реалізація принципу особистісно зорієнтованого виховання; 4) посилення практичної спрямованості змісту виховної роботи; 5) актуалізація позанавчальної виховної роботи задля її спрямування на самоосвіту та самовиховання» [3, с. 12].

Використання методу моделювання дозволило нам розробити та обґрунтувати модель управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки. Складниками означеної моделі, яка обумовлена методологією системного, компетентнісного, акмеологічного, діяльнісного підходів, визначено три блоки: (концептуально-цільовий, змістово-організаційний та діагностично-оцінний), що знаходяться у взаємодії та взаємозв'язку.

Зупинимось на розкритті концептуально-цільового блоку, який розкриває мету, методологічні підходи та принципи, що визначають

особливості управління формуванням активної громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти.

Концептуально-цільовий блок розробленої моделі передбачає постановку мети, завдань, принципів методологічних підходів до управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти, дає уявлення про професійно-орієнтовану спрямованість позанавчальної діяльності в освітньому процесі педагогічного вишу та чинники, що визначають особливості формування громадянської позиції майбутніх керівників у процесі професійної підготовки. Нами виокремлено компоненти громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти, а саме: мотиваційно-ціннісний, знаннєво-інформаційний, діяльнісно-поведінковий.

У моделі визначено мету (підвищення рівня сформованості громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки) та відповідний результат, окреслено методологічні підходи.

Відмітимо, що в наукових джерелах поняття «підхід» тлумачиться як вихідна позиція, основа дослідницької діяльності. Підґрунтям розробки моделі управління формуванням активної громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки є системний, компетентнісний, акмеологічний та діяльнісний підходи.

Враховуючи те, що педагогічний університет є відкритою соціально-педагогічною системою, системний підхід є важливим для нашого дослідження. Кожний об'єкт слід розглядати як систему. Розробляючи модель управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки, в основу даного процесу покладено один з основних принципів моделювання – системності, що передбачає системну взаємодію окремих елементів та їх інтеграцію в єдину систему.

Системний підхід в освіті подано в роботах В. Андрущенка, А. Бойко, М. Дробноход, І. Зязюна, С. Клепка, О. Козлової, В. Кременя, А. Сбруєвої, Є. Хрикова та ін.

Зауважимо, що процес управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки не є окремим напрямком освітнього процесу, а наскрізно пронизує освітній процес вишу, системно поєднуючи навчальну й позанавчальну діяльність майбутніх керівників. У рамках нашого дослідження цінною є також думка науковців, що системний підхід до певного процесу у вихованні передбачає усвідомлення мети й завдань, які регламентують нормативні документи; реалізацію основних принципів виховного процесу; вивчення особистості; визначення основних напрямів виховної роботи; використання результативних методів і форм виховання; створення умов для ефективності даного процесу тощо.

Застосування системного підходу у дослідженні процесу управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти є необхідною, але недостатньою умовою ефективності досліджуваного процесу.

Безперечно, що для забезпечення ефективності досліджуваного процесу важливим є використання компетентнісного підходу. Компетентнісний підхід подано в наукових працях В. Андрущенка, В. Кременя, В. Курок, О. Пехоти, С. Сисоєвої, О. Сухомлинської та ін. Приєднуємося до думки Д. Козлова, який на основі системного аналізу наукового доробку вітчизняних та зарубіжних учених робить висновок про те, що використання компетентнісного підходу в освіті забезпечує для особистості «створення умов для оволодіння певними компетенціями, які відображають потенціал, здатність до активних форм взаємодії людини із зовнішнім оточенням, формування компетентних людей, які спроможні застосовувати свої знання в умовах, що змінюються, і компетентність яких полягала б у вмінні включатися до постійної самоосвіти впродовж усього життя» [4, с. 10]. Означене є важливим для моделювання процесу управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти в умовах професійної підготовки та забезпечення його результату – сформованість у майбутнього керівника досліджуваної якості.

Важливим у нашій моделі є положення акмеологічного підходу, який подано у наукових працях С. Вітвицької, О. Єременко, М. Лазарева, Г. Ніколаї, О. Савченко, А. Сбруєвої, С. Сисоєвої та ін.

Досліджуючи акмеологічний підхід у освітньому процесі, С. Вітвицька зазначає, що даний підхід зорієнтований на самовдосконалення людини, її саморозвиток, поступ дорослої людини від нового старту до нових досягнень [1]. У нашому дослідженні розглядаємо означений підхід як особливо важливий у формуванні громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки. Важливими складовими даного процесу є готовність майбутніх керівників до саморозвитку, самореалізації, самовиховання, самовдосконалення.

Діяльнісний підхід в освіті представлено у науковому доробку А. Бойко, Г. Дмитренка, В. Курок, Ю. Ляного, О. Отич, О. Пехоти та ін.

Діяльнісний підхід у процесі управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти є значущим. Важливим є формування здатності здобувачів вищої освіти до розв'язання професійних завдань, вирішення нагальних проблем у розбудові громадянського суспільства. Реалізація відповідних дій є фундаментом накопичення певного як життєвого, так і професійного досвіду. Розпочавши під час навчання реалізовувати індивідуальну педагогічну траєкторію успішного розвитку, майбутні керівники набувають управлінського досвіду якісного виконання виробничих функцій та реалізації власних соціальних ролей.

Під час управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки нами акцентовано увагу на загальнодидактичних принципах (науковості, системності, зв'язку навчання з практикою, емоційності навчання).

До специфічних принципів відносимо принципи професійної спрямованості, особистісної зорієнтованості та соціальної активності.

Таким чином, використання методу моделювання дозволило розробити й обґрунтувати моделі управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки. Складниками означеної моделі, яка зумовлена методологією системного, компетентнісного, акмеологічного, діяльнісного підходів, є блоки (концептуально-цільовий, змістово-організаційний та діагностично-оцінний), які знаходяться у взаємодії та взаємозв'язку.

Концептуально-цільовий блок розробленої моделі передбачає визначення методологічних підходів; постановку мети, завдань управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти, дає уявлення про професійно-орієнтовану спрямованість позанавчальної діяльності в освітньому процесі університету та чинники, що визначають особливості управління формуванням громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти у процесі професійної підготовки. Виокремлено компоненти громадянської позиції майбутнього керівника закладу освіти: мотиваційно-ціннісний, знаннево-інформаційний, діялісно-поведінковий.

### **Список використаних джерел:**

1. Вітвицька, С. С. Термінологічна система педагогіки вищої школи – основа формування, поглиблення, збагачення педагогічних знань студентів магістратури. О. А. Дубасенюк (Ред.), *Професійна педагогічна освіта: становлення і розвиток педагогічного знання* Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 107–139.
2. Дахин, А. Н. Педагогическое моделирование: сущность, эффективность и неопределенность. *Стандарты и мониторинг в образовании*. 2002. № 4. С. 22–26.
3. Кафарська О. Б Педагогічні засади формування громадянської позиції студентської молоді (1991-2005 рр.) : дис... канд. пед. наук: 13.00.01; Прикарпатський національний ун-т ім. Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2007. 215 с.
4. Козлов Д. О. Управлінська компетентність викладача: теорія і практика формування: монографія. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2016. 207 с.
5. Лозовська, Н. І. Ціннісні орієнтації студентської молоді: психологічні особливості процесу формування. *Соціально-педагогічні*

*основи розвитку особистості в сучасних умовах комунікації: досвід, проблеми, перспективи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції.* К., 2017. С. 96–100.

6. Маслов, В. (2008). Моделювання у теоретичній і практичній діяльності в педагогіці. *Післядипломна освіта в Україні.* 2008. № 1. С. 3–9.

7. Мизинцев В. П. Применение моделей и методов моделирования в дидактике. М.: Знание, 1977. 148 с.

УДК 373.2.064.1

*Л. В. Конопліна*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕТОДИЧНОГО КЕРІВНИЦТВА РОБОТОЮ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ З СІМ'ЄЮ**

**Постановка проблеми.** Дитячий садок - перший соціальний інститут, перший виховний заклад, з яким вступають в контакт батьки, де починається їхня педагогічна освіта.

Ідея взаємодії громадського і сімейного виховання пройшла довгий шлях свого розвитку в Україні і за кордоном. Взаємодія в освітньому процесі являє собою систему взаємообумовлених контактів в єдності соціальних, психологічних і педагогічних зв'язків, де соціальна сторона зумовлює результат педагогічної взаємодії, психологічна забезпечує механізм його здійснення, а педагогічна створює те середовище, в рамках якої стає необхідним і можливим сам процес організації педагогічної взаємодії.

Досвід роботи дитячих садків показує, що педагоги не завжди вміють поставити конкретні завдання і вибрати відповідні їм зміст і методи роботи з сім'єю; зміст педагогічної освіти батьків недостатньо диференційовано; при виборі методів співробітництва педагоги не враховують можливостей і умов життя конкретних сімей; досить часто педагоги, особливо молоді, використовують лише колективні форми роботи з сім'єю. Причини цього - недостатнє знання специфіки сімейного виховання, невміння аналізувати рівень педагогічної культури батьків, особливості виховання дітей і відповідно з цим проектувати свою діяльність по відношенню до батьків і дітей. Все це обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз наукових праць з обраної тематики.** Останнім часом спостерігається активізація уваги науковців і педагогів-практиків до вивчення різних аспектів проблеми співробітництва ЗДО з сім'ями вихованців. Цим питанням присвячені праці Т.Александрової, Н.Андрєєвої, Н.Виноградової, В.Іванової, Т.Кулікової, Я.Ковальчук, Н.Лагутіної, О.Семіної та ін.

Незважаючи на вагомість внеску, який зробили названі фахівці в розробку проблеми співробітництва ЗДО з батьками вихованців, поза їхньою увагою залишився комплексний теоретичний аналіз цього питання як важливої складової діяльності дошкільної установи з виховання дошкільників.

**Метою статті** є аналіз теоретичних засад методичного керівництва роботою сучасного закладу освіти з сім'єю.

**Виклад основного матеріалу.** Становлення української державності, інтеграція в європейське і світове товариство, відмова від тоталітарних методів управління державою і побудова громадського суспільства передбачають орієнтацію на людину, її розвиток, самореалізацію. Однак, система освітнього управління, що склалася в період централізованої командно-адміністративної системи, орієнтована більшою мірою на сам педагогічний процес, а тому потребує суттєвого оновлення й удосконалення. Водночас аналіз практичної діяльності освітніх закладів свідчить, що незважаючи на декларування прихильності до гуманістичної парадигми, управління педагогічним колективом здебільшого залишається традиційним.

Сучасні тенденції оновлення системи освіти визначають необхідність в направленості внутрішнього управління на особистість, її потреби, створення в освітніх закладах умов для забезпечення всебічного розвитку всіх учасників освітнього процесу.

Представники різних шкіл менеджерів вважають, що в сучасних умовах менеджмент повинен використовуватися не стільки як система влади у вигляді ієрархічної піраміди, скільки як ресурс розвитку горизонтальної організаційної системи.

Управління повинно забезпечувати оптимізацію прийняття рішення тими, кого вони безпосередньо стосуються. При цьому під прийняттям управлінського рішення розуміють план дій, що приймається самостійно кожним суб'єктом управління. На зміну філософії впливу в управлінні освітою прийшла філософія взаємодії, співробітництва, створення умов, забезпечення. Метою освітнього закладу в широкому його тлумаченні є розвиток дитини в процесі його виховання і навчання.

Метою ж управління навчальним закладом є створення педагогічних умов для розвитку особистості, тобто досягнення поставленої мети навчальним закладом. Управління у широкому визначенні включає не тільки управління людьми, але й управління фінансовими, матеріально-технічними й іншими ресурсами [5].

У сучасних наукових дослідженнях теорії управління освітою (Г.Єльнікова, В.Лазарев, М.Поташник, П.Худоминський та ін.) поняття «керівництво» розглядається як одна з управлінських дій, тобто функцій, поряд з плануванням, організацією, контролем тощо. Останнім часом у розумінні суті керівництва відбулися істотні зміни. Якщо раніше керівництво розуміли як адміністрування, командування, то в сучасній теорії і практиці

цю управлінську дію розглядають як таку, що найбільш повно відбиває людські аспекти соціального управління, роботу управління з людьми, спільнотами, колективами.

Теоретичний аналіз наукових праць показав, що проблему організації методичної роботи розглядають сучасні фахівці. Зіставний аналіз різних підходів дозволяє стверджувати, що науковці означену проблему розглядали з точки зору організації методичної роботи в процесі підвищення професійного рівня педагогів (Ю.Бабанський, Н.Бухлова, Н.Гавриш, Н.Ганжа, О.Корнева, К.Крутій, М.Поташник) та з позиції управління педагогічним процесом дошкільного навчального закладу (Н.Бабіч, К.Біла, Л.Васильченко, О.Кононко). Аналіз наукових праць вчених свідчить, що автори у своїх дослідженнях розглядають провідні механізми, етапи, передумови і принципи успішної реалізації системи організації методичної роботи в дошкільних навчальних закладах.

Отже, на нашу думку, зміст поняття «методичне керівництво» вміщує в себе такі складові як «методична робота» та «управління методичною роботою», «контрольно-аналітична діяльність у закладі дошкільної освіти».

Методична робота - ланка системи безперервного підвищення кваліфікації педагога. Зростання соціальних вимог до навчальних закладів вимагає подальшого удосконалення всіх ланок підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, зокрема організації методичної роботи в закладах освіти.

Теоретичний аналіз рекомендацій щодо організації методичної роботи з педагогічними працівниками в дошкільних, загальноосвітніх середніх та позашкільних закладах освіти (затверджено науково-методичною комісією шкільної педагогіки, психології та школознавства Міністерства освіти України від 27.11.97 № 6) свідчить, що методична робота - це систематична колективна та індивідуальна діяльність педагогічних працівників, спрямована на удосконалення їхньої кваліфікації та професійної майстерності [10].

Аналіз психолого-педагогічних джерел свідчить про те, що методична робота будується на досягненнях науки, передового педагогічного досвіду, є системою аналітичної, організаційної, діагностичної, пошукової, дослідницької, науково-практичної, інформаційної діяльності з підвищення наукового, загальнокультурного рівня педагогічних працівників, удосконалення їх професійної компетентності та підвищення ефективності навчально-виховного процесу [12]. Наукові підходи щодо визначення поняття «методична робота» наведено у таблиці 1.

*Таблиця 1.*

**Наукові погляди щодо визначення поняття «методична робота»**

Автор	Визначення
Ю.Бабанський	Методична робота в освітньому закладі» - це цілісна,



	заснована на досягненнях науки і передового педагогічного досвіду і на конкретному аналізі навчально-виховного процесу система взаємозалежних заходів, дій спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації та професійної майстерності кожного педагога (включаючи і мотиви з управління професійною самоосвітою, самовихованням, самовдосконаленням педагогів), на розвиток і підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу освітньої установи в цілому, а, в кінцевому рахунку, на вдосконалення навчально-виховного процесу, досягнення оптимального рівня освіти, виховання і розвитку конкретних вихованців» [6]
М.Поташник	складова частина єдиної системи безперервної освіти педагогічних кадрів, системи підвищення їх професійної кваліфікації [8]
І.Жерносек	систематична, цілеспрямована, колективна й індивідуальна діяльність педагогів з підвищення наукового та загальнокультурного рівня, вдосконалення психолого-педагогічної підготовки і професійної майстерності [2]
Н.Флентова	сукупність дій, спрямованих на одержання, систематизацію і розповсюдження педагогічних знань. Основні функції методичної діяльності - вивчення теорії, методики і практики; розробка методики (загальної, часткової, конкретної); розповсюдження і впровадження основних видів методичної діяльності: самоосвіта, методичне дослідження, опис і узагальнення досвіду, методичне керівництво, методична допомога, методична корекція [14].
Н.Ганжа	цілісна, заснована на досягненнях науки, передового досвіду і конкретному аналізі труднощів вихователя, система взаємопов'язаних заходів і дій, спрямована на всебічне підвищення професійної майстерності кожного вихователя, на узагальнення і розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу в цілому, а в остаточному підсумку - на досягнення оптимальних результатів навчання, виховання і розвитку дошкільників [1].

На основі аналізу психолого-педагогічних джерел можна стверджувати, що найбільш повне визначення поняття «методична робота» дав Ю. Бабанський. Візьмемо його за основу. Під методичною роботою в дошкільному початковому закладі будемо розуміти цілісну, засновану на досягненнях науки й педагогічного досвіду, на конкретному аналізі навчально-виховного процесу систему взаємозалежних дій і заходів, спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації й професійної майстерності кожного вихователя (включаючи заходи щодо керування

професійною самоосвітою, самовихованням, самовдосконаленням), на розвиток і підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу ЗДО в цілому, а в кінцевому результаті - на вдосконалювання навчально-виховного процесу дошкільного закладу, на досягнення оптимального рівня виховання й розвитку дітей дошкільного віку.

Слід зазначити, що методична робота в ЗДО завжди має бути систематизованою, проводиться згідно плану. Теоретичний аналіз наукових джерел показав, що методична робота є сукупністю заходів, спрямованих на підвищення рівня методичної компетентності вихователя, задоволення його природної потреби в саморозвитку та самореалізації, з метою підвищення якості освітньої діяльності, відповідно до сучасних вимог розвитку суспільства.

Завдання методичної роботи дошкільного навчального закладу визначаються чинним законодавством України, нормативними актами Міністерства освіти і науки України. Методична робота організується і проводиться відповідно з вимогами Законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», Положення «Про дошкільний навчальний заклад», «Про методичний кабінет дошкільного навчального закладу», Національною доктриною розвитку освіти.

Головне в науково-методичній роботі дошкільного навчального закладу – надання систематичної, своєчасної і достатньо практичної допомоги вихователю. Це є головним завданням і обов'язком керівника й вихователя-методиста закладу [4].

Управління методичною роботою як системою передусім передбачає забезпечення її ефективного функціонування з позитивним рівнем результативності. Ця система функціонує за допомогою внутрішнього управління (самоврядування) та зовнішнього – державного управління. Управління методичною роботою – це цілеспрямована діяльність з планування, організації, мотивації та контролю процесу методичної роботи з метою досягнення потрібного результату [15].

Система методичної роботи в сучасному закладі дошкільної освіти складається з керуючої та керованої підсистем.

Керуюча підсистема – педагогічна рада, адміністративний орган управління (завідувач ЗДО), методичний кабінет.

Керована підсистема – вихователь-методист, відділення (за спеціальностями), предметні комісії, тимчасові комісії з питань методичної роботи, атестаційна комісія.

Всі вони взаємопов'язані й виконують особливі функції, а також використовують у своїй діяльності різні форми організації науково-методичної роботи, які націлені на підвищення професійної кваліфікації і педагогічної майстерності педагогів ЗДО.

Узагалі, ефективно спланована й організована методична робота з кадрами допомагає кожному керівникові (завідувачу або методисту) закладу

дошкільної освіти реалізовувати основні функції управлінської діяльності, яка розпочинається зі збору й оброблення інформації й закінчується прийняттям управлінських рішень. Тому поняття «методичне керівництво» тісно пов'язане з поняттям «контрольно-аналітична діяльність в ЗДО».

Спираючись на наукову літературу, слід зазначити, що проблема контрольно-аналітичної діяльності в навчальних закладах постійно привертала увагу науковців. Зокрема, зазначеній проблемі присвячено роботи В.Афанасьєва, Є.Березняка, В.Бондаря, Л.Даниленко, Г.Єльникової, Ю.Конаржевського, О.Косьянової, К.Крутій, С.Максимюка, Н.Островерхової, М.Поташника, Т.Шамової й інших дослідників.

Аналіз наукових джерел переконує, що поєднання таких дефініцій, як контроль та аналіз освітньо-виховного процесу слід розглядати як цілісний процес організації методичної діяльності. Під поняттям «контроль» фахівці розуміють: один із головних принципів управління; стадію процесу (циклу) управління і, нарешті, функцію управління [3].

Найважливішою умовою підвищення якості навчально-виховного процесу в дошкільному закладі є правильно організований внутрішній контроль.

Спираючись на наукову літературу, можна констатувати, що внутрішній контроль у ЗДО передбачає виявлення методичних, психолого-педагогічних, соціально-психологічних чинників досягнення або недосягнення накреслених цілей, їх аналіз, розробку програм корегувальних дій та їх впровадження з метою досягнення бажаного результату.

Основне завдання контролю за станом навчально-виховної роботи в ЗДО полягає в удосконаленні педагогічного процесу в усіх вікових групах і наданні кожному вихователю конкретної допомоги в подоланні наявних недоліків. Контроль за станом навчально-виховної роботи здійснює вихователь-методист ЗДО, який повинен бачити всі сторони життя групи, вміти проникнути в суть поведінки дітей, вміти виділити головне, не обмежуватися констатацією фактів і виявляти їх причини і наслідки.

Процес контролю, як стверджує С.Плясецька, складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції у випадку, якщо отримані результати істотно відрізняються від установлених стандартів [7].

Необхідно підкреслити, що для вихователя-методиста доцільно обрані види та зміст внутрішнього контролю забезпечують цілеспрямованість та якість систематичного вивчення стану освітнього процесу, динаміку змін у розвитку дітей дошкільного віку, професійної компетентності педагогічних працівників, що відповідно до пункту 2.3.2 Типового положення про методичний кабінет дошкільного навчального закладу, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 09.11.2010 № 1070, є важливою функцією діяльності методичного кабінету дошкільного закладу [11].

На підставі опрацьованої літератури, можна зробити висновок, що важливою умовою ефективності організації виховного процесу в дошкільному навчальному закладі на сучасному етапі розвитку освіти є чітка організація та здійснення планування внутрішнього контролю й проведення аналізу виховного процесу. Для підвищення якості методичної роботи повинна постійно здійснюватись контроль-аналітична діяльність за навчально-виховним процесом.

У ході наукового-пошуку встановлено, що контроль-аналітична діяльність - це систематичне отримання об'єктивної інформації про стан освіти, аналітична обробка та узагальнення інформації про стан перебігу навчального процесу [9].

Отже, здійснивши аналіз численних наукових праць, досліджень точок зору та визначень складових поняття «методичне керівництво» можна сформулювати власне бачення. На нашу думку методичне керівництво ЗДО – це комплекс управлінських функцій та завдань щодо організації методичної праці в закладі дошкільної освіти та контроль за їх виконанням та реалізацією.

У сучасних умовах керівнику ЗДО потрібно не лише аналізувати внутрішній стан діяльності закладу, а й уміти визначити причини різних змін через аналіз зв'язків і впливів зовнішнього середовища. Проаналізувавши внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на розвиток ЗДО, можна отримати необхідну інформацію для подальшого коригування і прогнозування розвитку закладу, що дасть змогу керівнику визначити мету і завдання діяльності ЗДО.

Ефективність функціонування і розвитку системи ЗДО тісно пов'язана з відстеженням результатів його діяльності, тобто освітнім моніторингом. На наш погляд, моніторинг є найважливішим завданням управління освітою взагалі й дошкільною освітою, зокрема.

Л.Слюсар вбачає наслідком сучасних трансформацій інститутів сім'ї та шлюбу, різноманіття типів і форм сімейних об'єднань стала специфіка батьківства в різних сім'ях, плюралізація його форм. Значна частина дітей виховується у сім'ях, де норми і правила батьківства відрізняються від традиційних – в одnobатьківських і реструктурованих сім'ях, транснаціональних сім'ях тощо. Сучасний світ дає людині особисту свободу щодо вибору моделі шлюбно-сімейної поведінки, однак це принципово змінює умови соціалізації дитини, що продукує численні проблеми та ризики [13].

На нашу думку, розв'язання цього протиріччя, тобто створення комфортних умов для життєдіяльності й розвитку дитини зі збереженням принципів свободи особистості щодо вибору стилю життя, можливо лише шляхом модернізації інституту батьківства на засадах свідомого, гуманного і відповідального ставлення до дитини незалежно від форми стосунків її

батьків, розуміння цінності дитини для сім'ї та суспільства, тобто на принципах відповідального батьківства.

**Висновки.** Отже, в умовах реформування української системи освіти якість стає наріжним каменем, який визначає перспективність поставлених завдань та ефективність їх виконання. Вона зумовлює низку кроків, спрямованих на побудову державної системи моніторингу якості освіти, яка має ґрунтуватися на поєднанні національних моніторингових обстежень із міжнародними моніторинговими програмами. Моніторинг у системі дошкільної освіти – це спеціально організоване, цільове, системне спостереження за якістю дошкільної освіти, що дає змогу відстежувати як відхилення від державних освітніх стандартів, так і рівень задоволення освітніх потреб населення.

### *Список використаних джерел:*

1. Ганжа Н. Індивідуальні форми методичної роботи з педагогами дошкільного навчального закладу. *Дошкільна освіта*. 2010. № 3(29). С. 15-23
2. Жерносек І. П. Науково – методична робота в загальноосвітній школі. К.: ІСДО. 1998. 160с.
3. Контроль і ревізія : підручник /Бутинець Ф.Ф., Бондар В.П., Виговськ Н.Г., Петренко Н.І. Житомир : ПП «Рута». 2006. 560с.
4. Корогод Н. П. Управління як необхідна умова вдосконалення науково-методичної роботи в навчальних закладах. *Рідна школа*. 2005. №4. С.44- 46.
5. Литвин Н. В. Управління дошкільним закладом освіти на основі людиноцентристського підходу. URL: [http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2\\_2010/litvin.pdf](http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2_2010/litvin.pdf) (дата звернення 24.02.2019).
6. Педагогика : учеб. Пособ. для студентов педагогических институтов / под ред. Ю.К.Бабанского. М.: «Просвещение», 1988. 479с.
7. Плясецька С. О. Методичні рекомендації щодо здійснення внутрішнього контролю в дошкільному навчальному закладі. Відділ освіти Новокаховської міської ради. 2014. 56 с.
8. Поташник М. М. Управление качеством образования : практикоориентированная монография и методическое пособие. М.: Педагогическое общество России. 2000. 312с.
9. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно – технічної еліти : зб.наук.праць / за ред. Л.Л.Товажнянського, О.Г.Романовського. Х.: Національний Технічний Університет «Харківський Політехнічний Інститут», 2011. Вип. 29(33). с. 122-130
10. Рекомендації щодо організації методичної роботи з педагогічними працівниками в дошкільних, загальноосвітніх середніх та позашкільних закладах освіти (затверджено науково-методичною комісією шкільної

педагогіки, психології та школознавства Міністерства освіти України від 27.11.97 № 6

11. Розвиток творчого потенціалу педагогів. URL: <http://ukped.com/statti/skarbnichka/5701-rozvytok-tvorchoho-potentsialu-pedahoha.html> (дата звернення 24.02.2019).

12. Система управління методичною роботою в закладі освіти : методичні рекомендації. Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. 2010. 30 с.

13. Слюсар Л. І. Батьківство у системі відносин інститут сім'ї : сучасні трансформації, їх причини та наслідки. *Demography and Social Economy*, 2016, № 2 (27). С. 26–38

14. Флегонтова Н. М. Словник – довідник термінів педагогічного маркетингу. К.: Освіта України, 2008. 80с.

15. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. К: Знання, 2006. 365 с.

**УДК 37.07:614**

***О. О. Крупенко***

## **УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ НА ОСНОВІ ЗДОРОВ'ЯЗБЕРЕЖУВАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

У сучасному суспільстві життя й здоров'я людини визначаються як найвищі людські цінності. Вони є показником цивілізованості, що відбиває загальний рівень соціально-економічного розвитку суспільства, головним критерієм доцільності й ефективності всіх без винятку сфер державної діяльності (резолуція ООН №38/54 від 1997 року).

**Постановка проблеми** полягає у встановленні співвідношення та взаємозв'язку понять «здоров'язбереження», «здоров'язбережувальні технології», «культура здоров'я учнів», визначенні наукових основ управління загальноосвітнім навчальним закладом на засадах здоров'язбережувальних технологій; обґрунтовані та експериментальній перевірці моделі впровадження управлінських умов формування культури здоров'я в учнів.

Перегляд стратегії, змісту, методичного забезпечення навчально-виховного процесу, зорієнтований на поліпшення стану здоров'я дітей і молоді, вимагає зміни у ставленні шкільної системи освіти до цієї проблеми.

Аналіз державних документів: Конституції України, основ законодавства України про охорону здоров'я. Закону України «Про загальну

середню освіту», Національної доктрини розвитку освіти, Закону України «Про соціальну роботу з дітьми та молоддю», Указу Президента України «Про заходи щодо розвитку духовності, захисту моралі та формування здорового способу життя» свідчить про те, що пріоритетним завданням системи освіти з виховання людини відповідального ставлення до свого здоров'я та здоров'я оточуючих як до найвищої індивідуальної та суспільної цінності. Проблема формування здорового способу життя підростаючого покоління постає як медична, психологічна, педагогічна, соціальна, тому що здоров'я має специфіку проявлятися на фізичному, психологічному, соціальному рівнях.

За останні роки інтерес учених – філософів, культурологів, соціологів, психологів, педагогів та медиків – до проблем здоров'я людини значно зростає. Вивчення проблеми здоров'я на методологічному, теоретичному й практичному рівнях та формування культури здоров'я зокрема висвітлені у вітчизняних і зарубіжних працях філософів і культурологів: В.Казначеева, В.Климової, В.Скуміна, Є.Спіріна, І.Фролова та ін.; психологів: В.Леві, А.Маслоу та ін.; медиків: М.Амосова, Г.Апанасенка, Т.Бойченко, В.Войтенка, Р.Герберда, М.Гончаренко, Ю.Лисицина, І.Мільман, І.Муравова, В.Петленка, Л.Попової та ін.; педагогів-класиків: Я. Коменського, Дж.Локка, А.Макаренка, Ж.-Ж.Руссо, Г.Сковороди, В.Сухомлинського, К.Ушинського та ін.; сучасних педагогів: С.Васильєва, С.Волкової, Г.Долинського, О.Дубогай, Л.Жаліло, С.Кириленко, В.Оржеховської, Л.Татарнікової, Г.Шевченко та ін.; валеологів: Ю.Андрєєва, Б.Болотова, І.Брехмана, В.Зайцева, П.Іванова, В.Калбанова, В.Лободіна, Г.Малахова, І.Невмивакіна, Т.Тихоплава та ін.

Здоров'язбереження трактується вченими як превентивний підхід, спрямований на адаптацію дітей до місцевих умов навчання, забезпечення гігієнічних вимог. Це не може остаточно вирішити проблему поліпшення здоров'я школярів, оскільки першопричиною їхніх хвороб є сукупність природних, екологічних, соціальних факторів. Проте зазначений науковий підхід може суттєво сприяти вирішенню **протиріччя** між потребами дітей і наявними способами, умовами навчання і виховання, які не можна вважати природовідповідними. Зазначене протиріччя, з одного боку, викликає перенапруження і зростання кількості хронічних захворювань в учнів, з іншого боку, зумовлює деформацію їхньої мотиваційної сфери. Наслідком останнього найчастіше бувають різноманітні форми девіантної поведінки, зокрема шкідливих звичок, коли учні завдають шкоди власному здоров'ю і здоров'ю інших людей. Отже, пріоритети забезпечення здоров'я молодого покоління можна вирішувати освітніми (педагогічними) засобами.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом на засадах здоров'язбереження передбачає, насамперед, формування культури здоров'я учнів. На таких засадах за допомогою освітніх ресурсів реалізується внутрішня програма індивідуального соматичного розвитку кожної дитини,

зміцнюється психіка дітей, формується впевненість у власних силах, і, отже, забезпечується найкраща саморегуляція фізичного та психічного стану.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом на засадах здоров'язбереження створює передумови для морально-психологічного розвитку мотиваційної й смислової сфери особистості дитини, соціальної діяльності школярів (позитивного ставлення до навчання, дотримання загальноприйнятих норм поведінки). Здоров'язбереження як превентивний підхід дозволяє підвищувати соматичні, психічні і соціальні резерви здоров'я учнів.

Сьогодні виявлена необхідність у розробці теоретичних положень про структуру, сутність, зміст, показники культури здоров'я як важливого кінцевого результату управління школою на засадах здоров'язбереження, а також в обґрунтуванні управлінських умов, що забезпечують результативність процесу формування культури здоров'я школяра. Здоров'язбережувальні технології розглядаються в контексті нашої роботи як певний порядок, алгоритм управлінських дій, впливів, які мають за мету сформованість культури здоров'я в учнів.

Аналіз стану наукової розробки даної проблеми, а також оцінка ступеня сформованості культури здоров'я в учнів загальноосвітньої школи зумовлюють актуальність обраної теми.

**Мета дослідження** – визначити управлінські умови формування культури здоров'я учнів у загальноосвітньому навчальному закладі на засадах здоров'язбережувальних технологій, розробити та апробувати експериментальну модель їх практичного впровадження.

**Методи дослідження** – вивчення наукових джерел, педагогічний експеримент, моделювання, спостереження, бесіда, опитування, узагальнення, математична обробка даних.

#### **Постановка завдання.**

1. Охарактеризувати культуру здоров'я учнів як феномен здоров'язбереження.
2. Обґрунтувати управлінські умови формування культури здоров'я учнів на засадах здоров'язбережувальних технологій.
3. Виявити сучасний стан здоров'язбереження та формування культури здоров'я учнів у практиці управління загальноосвітніми навчальними закладами.
4. Розробити та апробувати експериментальну модель практичного впровадження управлінських умов формування культури здоров'я учнів на засадах здоров'язбережувальних технологій у загальноосвітньому навчальному закладі.
5. Надати рекомендації щодо забезпечення управлінських умов формування культури здоров'я учнів на засадах здоров'язбережувальних технологій.



Сучасний стан освіти з урахуванням демографічних змін вимагає оновлених підходів до вирішення питань первинної профілактики захворюваності дітей, виховання потреб у здоровому способі життя, розробки і впровадження комплексу оздоровчих заходів.

Необхідно зазначити, що у навчальних закладах більшості регіонів України створено умови для виховання культури здоров'я дітей та молоді, формування у них позитивної мотивації на здоровий спосіб життя шляхом впровадження у навчально-виховний процес інноваційних педагогічних технологій. У навчальних закладах удосконалюються виховні моделі; створюються авторські програми; відпрацьовуються технології побудови уроків здоров'я; апробуються методи релаксації, фізкультурно-оздоровчої роботи; друкуються науково-методичні посібники; впроваджуються системи семінарів-тренінгів для вчителів щодо профілактики здорового способу життя, відпрацьовуються технології валеологізації навчально-виховного процесу. Вводяться системи загартування, валеологічний моніторинг, лікувально-профілактична робота.

Досвід шкіл, діяльність яких направлена спрямована на формування здоров'я учнів неодноразово доводить про те, що кожного року в навчальних закладах реалізується комплекс заходів медико-соціально-психологічного захисту: проводиться комплексна оцінка стану здоров'я учнів, співробітників школи на базі диспансерного обстеження; здійснюється подальший аналіз змін у стані здоров'я із врахуванням вікових і статевих особливостей учнів, проводиться порівняльна оцінка інтегрованих показників здоров'я учнів; визначаються групи здоров'я; складаються паспорти здоров'я; впроваджуються нетрадиційні форми уроків, корекційна робота на уроках, валеокорекція, елементи етики, валеології, екології, естетики, а також індивідуальні форми роботи (бесіди, спілкування тощо). Створюється широка мережа гуртків, клубів та секцій за уподобаннями учнів, спрямована на формування та зміцнення фізичного, психічного здоров'я учнів. Психологічна служба навчальних закладів підтримує психологічний комфорт кожної дитини.

Багато навчальних закладів співпрацюють з науково-дослідними та медичними закладами, що дозволяє створити науково-обґрунтовані програми і плани роботи, провести моніторингові дослідження стану здоров'я всіх учасників навчально-виховного процесу. Позитивним у роботі шкіл є те, що створюється система інформаційно-профілактичної роботи, а не поодинокі безсистемні заходи.

Аналіз досвіду доводить, що успішне вирішення проблем щодо формування здорового способу життя у дітей та учнівської молоді можливо лише в тісній взаємодії сім'ї та школи. Соціально-психологічними службами навчальних закладів розроблені серії буклетів для батьків, діти яких йдуть до школи, ігри та вправи для психологічного розвитку дітей; консультації «Психологічні особливості ліворуких дітей; «Як спілкуватися з

гіперактивною дитиною, «Як зменшити рівень шкільної тривожності» тощо. Серед традиційних форм роботи з батьками є: цикл лекцій з метою оволодіння культурою здорового способу життя; бесіди психолога, соціального педагога, медиків та інших фахівців про фізичне і психічне здоров'я, раціональне харчування, загартування організму, шкідливі звички тощо.

Більшість здоров'яформуючих закладів беруть участь у регіональній програмі «Моніторинг оздоровчої функції освіти» та впроваджують фізкультурно-оздоровчі проекти й програми. Одним із напрямків моніторингових досліджень є моніторинг оздоровчої функції навчального закладу. Збір інформації, діагностичні заходи, аналітична діяльність проводиться психологічною службою, медичними працівниками, вчителями, науковцями.

Таким чином, така систематична і послідовна діяльність навчальних закладів у напрямі реалізації оздоровчої, профілактичної функції сприяє збереженню і зміцненню здоров'я учнів, формуванню гармонійно розвиненої особистості, здатною довго і щасливо жити в суспільстві та керуватися настановою на здоровий спосіб життя.

Отже, наведемо приклади оновлення та розвитку педагогічних систем шкіл як результату науково-методичного супроводу в закладах, які було включено до експериментальної діяльності.

Середня загальноосвітня школа I-III ступенів № 18 м. Сєверодонецька реалізуються за такими напрямками діяльності:

- гоетапне виконання програми «Школа формування культури здоров'я»;
- інформаційно-аналітичне забезпечення:
- психолого-педагогічна діагностика;
- моніторинг здоров'я;
- оцінка ефективності валеологічних впливів;
- диференційований підхід залежно від віку та стану здоров'я учня.
- робота творчих та ініціативних груп;
- участь школярів і вчителів у створенні навчальних предметних проектів, а також моделювання соціальних явищ через проектування. Продовження традицій школи з розвитку творчих здібностей учнів у гуртках і секціях за інтересами, у клубній життєтворчості;
- зміцнення й розширення змістовної й матеріальної бази школи та оздоровчого центру басейну;
- система колективних творчих справ у виховному процесі;
- участь у експериментально-дослідницькій роботі: інноваційна діяльність (тренінги, апробація експериментального підручника з ОБЖ, участь у розробці методичних матеріалів до підручників етики та біо-екології, фізичної культури).

Валеологічну освіту й виховання учнів здійснювали за наступними напрямками:

- через навчальний спецкурс «Здоров'я»;
- за рахунок інтегрованих взаємозв'язків валеології з іншими предметами у середній і старшій ланках;
- у системі розвитку творчо обдарованих дітей (МАН, інтелектуальні конкурси і інші заходи);
- у системі додаткової освіти середньої ланки (допрофільні класи);
- у профільній освіті старшокласників (за рахунок елективних курсів, факультативів);
- у системі виховної роботи школи.

Особлива увага приділяється проведенню валеологічно обґрунтованих уроків. Завдання вчителя в тому, щоб знизити стомлюючий вплив уроку на організм учня за допомогою раціональної організації виховного й навчального процесів, застосування здоров'язберігаючих технологій, методів і засобів навчання, а також корекції психоемоційного стану учнів на уроці. Учителя опановують і запроваджують сучасні здоров'язберігаючі технології (авторські розробки уроків, позакласних заходів)

Найважливішим завданням для закладу було подальше підвищення рівня професійної компетентності педагогів. На реалізацію цього завдання спрямована вся науково-методична діяльність школи: налагоджено систему діяльності МО, творчих груп щодо впровадження здоров'язберігаючих й інформаційних технологій; традиційними є проведення майстер-класів з метою обміну досвідом, узагальнення й поширення передового педагогічного досвіду; презентації портфоліо вчителя із розробками авторських уроків, позакласних заходів, форм, методик і методів еколого-валеологічної просвіти учнів, батьків.

З метою підвищення компетентності вчителів з питань впровадження здоров'язберігаючих технологій, інноваційної діяльності розроблено систему семінарів, практичних занять. На засіданнях педагогічної ради розглядається питання про хід здоров'язберігаючої діяльності у педколективі. Психолого-педагогічні консилиуми вирішують проблеми збереження здоров'я школярів початкових класів в умовах переходу на нову структуру та зміст навчання, проблеми адаптації учнів 1-х, 5-х, 10-х класів.

Основною складовою роботи медичної служби є забезпечення моніторингу стану здоров'я школярів. Двічі на рік проводяться поглиблені діагностичні медичні огляди, до яких залучаються спеціалісти дитячої поліклініки. Це дає змогу простежити зміни у здоров'я учнів, вплив на нього розробленого комплексу заходів. На основі опрацювання результатів медоглядів заповнюється паспорт здоров'я та окреслюються напрямки лікувально-коригуючої роботи з учнями проведення днів регуляції і корекції навчально-виховної роботи з проблеми здоров'язбереження.

Напрямки науково-методичної та дослідницько-експериментальної діяльності:

- Впровадження результатів наукових досягнень в області екології, біо-етики, медицини, психології, що стосується охорони і зміцнення здоров'я учнів і вчителів, у практику навчально-виховного процесу.

- Моніторингові дослідження впливу шкільного мікросередовища на зміни у стані емоційно-психологічного, психічного, фізичного та морального здоров'я учасників навчально-виховного процесу всіх вікових груп.

Психологи й медики в комплексі з адміністрацією та вчителями-предметниками й класними керівниками працюють над створенням позитивного соціально-психологічного клімату в школі. У результаті цієї роботи в школі створюється банк даних про школяра, заведені психологічні картки, у яких відбиті особливості кожного учня. Цей банк даних сприяє формуванню у педагогів власної точки зору на проблеми школяра й перспективи його розвитку, а співробітництво із психологом і лікарем дозволить уточнити найбільш раціональну програму психолого-педагогічної підтримки учнів.

За роки роботи над проблемою педколективом накопичений значний практичний досвід, що неодноразово презентувався на міському, обласному та всеукраїнському рівнях.

На рівні міста і області за останні 5 років проведено: методичні семінари для директорів, заступників директорів, молодих спеціалістів міста, начальників відділів освіти міст та районів області. За результатами багатогранної еколого-валеологічної, спортивно-оздоровчої, здоров'язберігаючої діяльності неодноразово колектив учнів і педагогів відзначено нагородами. Дуже позитивними є численні відгуки учнів, батьків, громадськості про діяльність школи У 2009-2010 навчальному році досвід школи представлено до узагальнення на рівні міста Северодонецьк за ініціативою міського відділу освіти.

Северодонецька спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ № 18 вже не перший рік посідає призові місця у рейтингу шкіл міста з науково-методичної, виховної, спортивно-масової роботи.

У 2009 році школа досвід та діяльність школи визнано одним з кращих за результатами Всеукраїнського конкурсу-захисту «Шкіл сприяння здоров'ю» (наказ Міністерства освіти і науки України № 1023 від 10.11.2008 року)

У Комунальному закладі «Лисичанська спеціалізована школа № 27 Лисичанської міської ради Луганської області» створена нова структурна одиниця – центр сприяння здоров'ю (ЦСЗ) з метою організації діяльності педагогічних працівників школи зі збереження та зміцнення здоров'я школярів, розвитку культури здорового способу життя, створення оптимальних умов та координації діяльності всіх спеціалістів та служб школи. До складу центру входять: заступник директора з наукової роботи,

практичний психолог, соціальний педагог, медичний працівник, логопед, спеціаліст з ЛФК, учителі фізичного виховання та валеології.

ЦСЗ є координаційним органом, який забезпечує взаємозв'язок усіх учасників навчально-виховного процесу, розробляє та оформлює документацію, яка націлена на створення оптимальних умов для збереження та зміцнення здоров'я школярів.

Основні напрямки роботи методичної служби школи:

1. Організаційний блок, який відповідає за координацію роботи школи з питань охорони та зміцнення здоров'я учнів, а також інформаційну роботу, пропаганду та просвіту здорового способу життя серед молоді та їх батьків.

2. Медико-логопедичний блок, який планує проведення заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я, що забезпечують систему профілактики й корекції порушень соматичного здоров'я з використанням комплексу оздоровчих та медичних заходів без відриву від НВП.

3. Соціально–психологічний блок, який реалізує програму комплексної діагностики, профілактики та корекції соціальної та психологічної сфери особистості учня, розвиток системи психолого–педагогічної підтримки учасників НВП.

4. Оздоровчий блок, який забезпечує формування здорового життєвого стилю, активної життєвої позиції та сталої мотивації на здоров'я, а також створення системи моніторингу здоров'я учнів на підставі комплексного обстеження.

5. Педагогічний блок, який реалізує впровадження здоров'язберігаючих технологій навчання та виховання, участь служб у педагогічних радах та оперативних нарадах.

6. Батьківський блок, який практикує проведення батьківських зустрічей за участю спеціалістів, індивідуальні та групові методи роботи з батьками, стимулює підвищену увагу батьків до питань здоров'я, харчування, рухової активності.

У школі панує здоровий культ спорту, сформована мотивація на фізичну досконалість (у спортивних секціях займаються майже 70 % учнів школи). Спортивні шкільні команди протягом кількох років є призерами міських та регіональних змагань.

Не дивлячись на те, що термін роботи незначний, в загальноосвітньому закладі вдалося систематизувати роботу школи в цьому напрямку, перебудувати навчально–виховний процес та управління школою таким чином, щоб сприяти зміцненню здоров'я учнів, створити сприятливі умови для кожного. Практичні результати роботи були представлені на дев'ятій, десятій, одинадцятій міжнародних виставках навчальних закладів «Сучасна освіта в Україні – 2006», Третій виставці – презентації «Освіта України. Інноваційні технології навчання» (2006 рік), науково – практичній конференції «Вплив навколишнього середовища на здоров'я людини» (Луганськ, 2006 рік), науково – практичній конференції з розвивального

навчання «Здоров'язберігаючий потенціал системи РН» (Київ, 2006 р.), регіональній науково – практичній конференції «Актуальні проблеми фізичного виховання в Україні» (Лисичанськ, 2007 рік).

Управлінська дія школою сприяння здоров'ю спрямована на планування та організацію роботи закладу освіти, безпосередньо відбувається керівництво навчально-виховного процесу та контроль за його якістю. Відповідно управлінська дія в адаптивній креативній школі націлена на навчальне середовище, позаурочний простір, соціально - психологічний та медичний супровід, популяризацію здорового способу життя. Таким чином, здоров'я, проходячи через освіту, повинно не погіршуватися, а зміцнюватися і розвиватися.

Школою розробляється модель «Школа культури здоров'я» в умовах сучасного навчального закладу, навчально-виховна робота якої супроводжувалася наступними заходами (Таблиця 1):

*Таблиця 1*

**Заходи «Шкіл культури здоров'я»**

№ з/п	Заходи	Відповідальні
1	2	3
1	Забезпечення соціально-психологічного супроводу НВП (за окремим планом)	Практичний психолог, соціальний педагог
2	Проведення тематичних бесід для учнів щодо запобігання тютюнопаління, наркоманії, поширенню ВІЛ-інфекції, СНІДу (1-11)	Класні керівники
3	Здійснення інтеграції валеологічних знань у змісті інших предметів	Учителі-предметники
4	Надання годин з варіативної частини на вивчення предметів довкілля, ОБЖ, Захист Вітчизни, фізична культура (футбол), курсів за вибором	Директор
5	Планування виховних заходів щодо виховання здорового способу життя у річному плані роботи школи (розділ «Виховання ціннісного ставлення до себе»)	Заступник директора

*Продовження табл.1.*

1	2	3
6	Залучення до роботи учнівського самоврядування, батьків, медичну, соціально-психологічну службу	Директор
7	Прийняття управлінських рішень із ЗСЖ видання наказів – Про проведення профілактичного медичного	Директор

	<p>огляду учнів у школі перед початком нового навчального року;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Про організаційну роботу з безпеки життєдіяльності, запобігання дитячому травматизму;</li> <li>– Про організацію харчування учнів;</li> <li>– Про заборону тютюнопаління в школі;</li> <li>– Про віднесення учнів до спеціальної, підготовчої груп з фізичної культури;</li> <li>– Про тимчасове звільнення учнів від уроків фізичної культури (за потребою)</li> </ul>	
8	Розгляд питань на нараді при директорі, засідання педради, ради школи, батьківських зборах	Директор
9	Проведення виховних годин на тему «Я обираю здоровий спосіб життя» (2-й тиждень щомісяця)	Заступник директора
10	Підготовка методичних матеріалів: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Уроки здоров'я;</li> <li>- Впровадження здоров'язберігаючих технологій у НВП;</li> </ul>	Вчителі-предметники
11	Проведення Дня здоров'я	Педагог-організатор
12	Реалізація програми факультативно-просвітницького курсу «Рівний-рівному»	Педагог-організатор
13	Участь у спортивних змаганнях району, міста, області, Спартакіаді школярів	Учителі фізичної культури
14	Роз'яснювальна робота з батьками	Адміністрація школи
15	Створення у методичному кабінеті картотеки із ЗСЖ	Керівники м/о, класні керівники
16	Організація оздоровлення учнів влітку	Заст. директора
17	Бесіда щодо перспектив літнього оздоровлення дітей	Психолог школи
18	Здійснення внутрішкільного контролю за окремим планом	Адміністрація
19	Моніторингові дослідження	Адміністрація

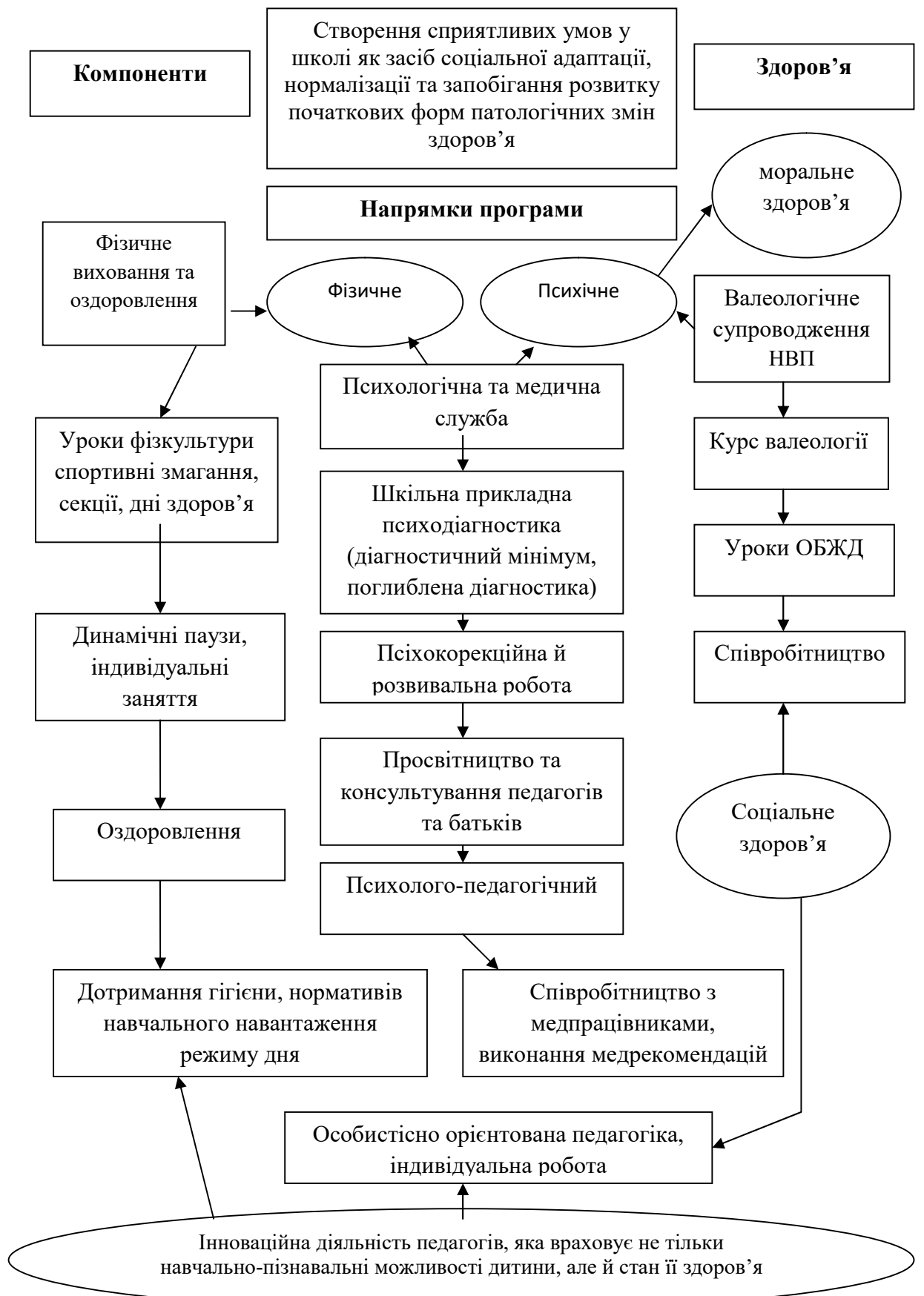


Рис.1. Модель Програми «Здоров'я»



**Висновки.** Проведене дослідження дозволило сформулювати основні висновки.

1. У ході дослідження було здійснено теоретичне обґрунтування системи управління загальноосвітнім навчальним закладом на засадах здоров'язбережувальних технологій. Результатом цього є формування культури здоров'я учнів.

Вихідним положенням дослідження стало визнання того, що здоров'я особистості – це інтегративна характеристика якості духовного, психічного та фізичного розвитку індивіда, яка забезпечує його повноцінну участь у різноманітних сферах соціального життя й діяльності як суб'єкта праці, пізнання, спілкування й творчості.

До теоретичних основ дослідження належить також встановлення взаємозв'язку між поняттями здоров'язбереження, культура здоров'я учнів, здоров'язбережувальна технологія.

Здоров'язбереження трактується як превентивний підхід, спрямований на адаптацію дітей до місцевих умов навчання, забезпечення гігієнічних вимог.

Культура здоров'я в широкому контексті обумовлює спосіб життя окремої людини, тієї або іншої соціальної групи, це частина загальної культури людини, система її цілісного розвитку. У вузькому значенні – це якісна характеристика валеологічних, педагогічних, культурологічних знань і володіння оздоровчими технологіями.

Культура здоров'я істотно відрізняється від інших різновидів культури своїм змістом. Її елементи одночасно знаходяться у сфері пізнання педагогічної, культурологічної й медичної наук, що робить її новим соціальним і педагогічним явищем. Отже, культура здоров'я – це новий напрямок у педагогіці, що вивчає теорію й розробляє практику формування, збереження й зміцнення здоров'я людини, яка є складовою частиною загальної культури особистості.

Культура здоров'я учня виражається в глибині й системності знань щодо життя та здоров'я, сформованості гуманістичних ціннісних орієнтацій, активності оздоровчої діяльності, у здатності до спілкування з питань здоров'я.

Для цілеспрямованого формування культури здоров'я учнів застосовуються здоров'язбережувальні технології.

Під здоров'язбережувальною технологією розуміємо управлінські або педагогічні впливи, дії, фактори, умови, які в сукупності або окремо максимально забезпечують збереження, зміцнення і розвиток духовного, емоційного, інтелектуального, психічного і фізичного здоров'я всіх суб'єктів освіти.

Основними компонентами здоров'язбережувальної технології виступають такі: аксіологічний, гносеологічний, оздоровчий, емоційно-вольовий, екологічний, фізкультурно-оздоровчий.

2. Формування культури здоров'я у системі управління загальноосвітнім навчальним закладом – це спеціально організований, цілеспрямований розвиток духовних, психічних і фізичних сил і здібностей особистості в їх цілісності в результаті спільної культурологічної, аксіологічної, валеологічної, фізкультурної діяльності школи, сім'ї й громадськості на основі єдності різних видів діяльності школярів, повної реалізації їхнього валеологічного потенціалу.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом на засадах здоров'язбереження передбачає, насамперед, формування культури здоров'я учнів.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом на засадах здоров'язбереження створює передумови для морально-психологічного розвитку мотиваційної й смисловою сфери особистості дитини, соціальної діяльності школярів (позитивного ставлення до навчання, дотримання загальноприйнятих норм поведінки). Здоров'язбереження як превентивний підхід дозволяє підвищувати соматичні, психічні і соціальні резерви здоров'я учнів.

Управління загальноосвітнім навчальним закладом на основі здоров'язбережувальних технологій здійснюється за таких умов:

- активна участь в організаційній, пропагандистській і методичній роботі керівників школи, учителів освітньої галузі «Здоров'я і фізична культура», медичних працівників школи, батьківського комітету й дитячих громадських організацій;
- підвищення кваліфікації учителів у питаннях змісту й методики навчання, виховання культури здоров'я в школярів;
- формування системи знань учнів з культури здоров'я на уроках і в позаурочний час з урахуванням вікових особливостей;
- розвиток у школярів розуміння й потреб ведення здорового способу життя;
- освіта батьків, забезпечення єдності знань, умінь, навичок і вимог у школі й родині з питань культури здоров'я;
- повсякденний контроль за виконанням учнями індивідуальної оздоровчої системи;
- залучення учнів і батьків до участі в проведенні заходів щодо охорони свого здоров'я і здоров'я людей, які оточують;
- створення у школі й родині адекватних умов для реалізації учнями оздоровчих технологій;
- створення у школі кабінету культури здоров'я;
- позитивний приклад учителів і батьків для школярів.

3. Виявлення сучасного стану здоров'язбереження та формування культури здоров'я учнів у практиці управління загальноосвітніми навчальними закладами потребувало осмислення загального стану здоров'я школярів, аналізу сучасних процесів навчання й виховання підрастаючого

покоління із зазначених позицій, урахування соціально-економічних, психолого-педагогічних, медико-біологічних і культурологічних чинників.

Вивчення управлінського досвіду в Україні дозволило систематизувати та узагальнити тенденції розвитку мережі Шкіл сприяння здоров'ю, Шкіл культури здоров'я. Загальними ознаками цих моделей є масове залучення учнів, всіх учасників навчально-виховного процесу до культурно-оздоровчої діяльності, попередження шкідливих звичок, пропаганди здорового способу життя з метою включення культури здоров'я до структури загальної культури особистості.

4. Вивчення зазначеного досвіду дало можливість розробити та апробувати експериментальну модель практичного впровадження управлінських умов формування культури здоров'я учнів на засадах здоров'язбережувальних технологій у загальноосвітньому навчальному закладі.

На підставах педагогічного експерименту, в основу якого були покладені принципи й підходи особистісного і компетентісно орієнтованого навчання, головні положення освітнього менеджменту, технологія психолого-педагогічного проектування, визначилися пріоритети здоров'язбережувальної діяльності учнів.

Аналіз результатів експерименту засвідчив, що ефективність процесу формування культури здоров'я учнів у системі управління загальноосвітнім навчальним закладом на основі здоров'язбереження дає високу результативність за певних соціально-педагогічних умов, а саме: поліпшення виховання культури здоров'я в учнів з урахуванням їх індивідуальних здібностей і потреб; створення належних умов для соціальної адаптації та захисту інтересів і прав учнів; цілеспрямоване науково-методичне забезпечення, удосконалення теоретичної і методичної підготовки педагогічних кадрів до здійснення діяльності з формування культури здоров'я учнів, проведення проблемних семінарів, семінарів-практикумів із використанням інтерактивних форм та методів навчання, а також шляхом самоосвіти, формуванням в учнів стійкої мотивації на здоровий спосіб життя та культуру здоров'я.

5. У результаті дослідження сформульовані рекомендації щодо забезпечення управлінських умов формування культури здоров'я учнів на засадах здоров'язбережувальних технологій:

- організувати психологічний супровід навчально-виховного процесу та соціально-педагогічний патронаж у навчальних закладах міста;
- створити комплексну систему соціально-психологічної підтримки школярів із девіантною поведінкою;
- вивчити питання рівного доступу до здобуття якісної освіти дітей з особливими потребами, ВІЛ-інфікованих та ін.;
- запровадити комплекс заходів щодо попередження травмування та нещасних випадків під час навчально-виховного процесу;

- забезпечити в повному обсязі фінансування раціонального харчування школярів;
- укомплектувати загальноосвітні навчальні заклади міста медичним персоналом та привести режим його роботи у відповідність до часу перебування дітей у навчально-виховних закладах;
- забезпечувати фінансування заходів щодо організації відпочинку та оздоровлення дітей на канікулах.

Формувати здоровий спосіб життя школярів:

- забезпечити умови для реалізації державних програм з питань формування здорового способу життя, планування сім'ї, відповідального батьківства тощо;
- оновити зміст і форми заходів, спрямованих на формування здорового способу життя школярів;
- розширити школярам доступ до інформаційних джерел з питань соціальних захворювань і шкідливих звичок;
- запровадити моніторингові спостереження з питань: мотивованого ставлення школярів міста до свого здоров'я та здоров'я оточуючих; екологічної безпеки здоров'я дітей;
- забезпечити якісну ступеневу підготовку та перепідготовку педагогічних кадрів з питань формування здорового способу життя;
- налагодити дієву співпрацю з громадськими та релігійними організаціями щодо виховання дитини у дусі відповідального ставлення до власного здоров'я та здоров'я оточуючих.

Проблема управління загальноосвітнім навчальним закладом на основі здоров'язбережувальних технологій, формування культури здоров'я учнів потребує подальшого дослідження та розробки. Цей напрям є пріоритетним і перспективним, оскільки забезпечує виховання здорового покоління в Україні.

### **Список використаних джерел:**

1. Акчурин Б. Г. Диалектика духовного и телесного начал в свете нового понимания физической культуры. *Теория и практика физической культуры*. 2002. № 6. С. 57 - 60.
2. Ананьев В. А. Концептуальные основы учебной программы "Психология здоровья". *III Национальный конгресс по профилактической медицине и валеологии*. СПб., 1996. С. 16 – 17.
3. Апанасенко Г. Л. Валеология: Неизбежность новой стратегии здравоохранения. *Український медичний часопис*. 2003. № 5. С. 90 – 92.
4. Апанасенко Г. Л. Превентивная медицина. Ч.І. Начала валеологии. *Медичний всесвіт*. 2002. № 1-2. Т.2. С. 114 – 123.
5. Афанасьев В. Г. Системность и общество М.: Политиздат, 1980. 368 с.

6. Булич Э. Г., Мурахов И. В. От здорового образа жизни к оздоровительному императиву – стратегии активности и оптимизма *Валеологічна освіта в навчальних закладах України: стан, напрямки і перспективи*. Кіровоград.: КДПУ ім. В. Винниченка, 2003. С. 28 – 31.

7. Бурова О. Г. Культура здоров'я – складовий компонент загальної культури особистості. *Матеріали Всеукр. наук.-метод. конф. "Здоров'я та освіта: проблеми та перспективи"* [гол. ред. А.Г. Рибковський]. Донецьк: ДонДУ, 2000. С. 15 – 17.

8. Ваш ребенок: Здоровье и воспитание / [упоряд. Н.М. Амосов]. М.: ООО "Изд-во АСТ"; Донецк: "Сталкер", 2003. 94 с.

9. Вернадский В. И. Размышление натуралиста. Научная мысль как планетарное явление. М.: Наука, 1977. Кн. 2. 191 с.

УДК378.1:37.014.5-026.911 (477)(045)

*О. В. Літашов*

## **ВНУТРІШНЯ АВТОНОМІЯ ЗВО ЯК ЗАПОРУКА РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ**

**Постановка проблеми.** У 2014 році офіційно був ухвалений у другому читанні Закон України «Про вищу освіту» (№1187-2) [5]. А з 2017 року розпочалося активне впровадження так званої освітньої реформи, яка спиралася на основи ухваленого закону. Відповідно, до основних тез освітньої реформи та Закону України «Про вищу освіту», ЗВО мають такі повноваження:

- Самостійне ухвалення ЗВО управлінських рішень без потреби звертатися за дозволом до МОН;
- ЗВО самостійно відповідатиме за якість освіти на глобальному міжнародному ринку освітніх послуг, і від цього, відповідно, буде залежати його фінансове становище та авторитетність в Україні та світі;
- ЗВО матиме самостійність, незалежність і відповідальність в ухваленні рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації наукових досліджень, навчально-виховного процесу, внутрішнього управління, фінансів тощо;
- Права ЗВО, що визначають зміст його автономії, встановлюються законом і не можуть бути обмежені іншими законами та нормативно-правовими актами.

Безперечно, є очевидним, що такі основні виклики Закону України «Про вищу освіту» неможливо досягти без надання ЗВО можливості впровадження внутрішньої автономії, яка визначається досить обмеженим колом необхідних пунктів, а саме:

- Автономним фінансуванням (без виділення коштів для розвитку ЗВО від МОН);
- Виборністю ректора та науково-педагогічної ради;
- Створенням Асамблеї студентського самоврядування, яка бере активну участь у внутрішньому та зовнішньому житті ЗВО;
- Свободою регулювання внутрішніх управлінських процесів у ЗВО, як-то складання навчального плану на рік, обранням педагогічного активу, який провадитиме навчально-роз'яснювальну роботу зі студентами, залучення всіх учасників освітнього процесу до складання помісячних, щотижневих та щоденних навчальних розкладів відповідно до потреб студентів, інноваційних світових тенденцій в освіті та ринкових запитів на фахові кадри.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Більшість науковців розглядають внутрішню автономію ЗВО як запоруку реалізації освітньої реформи. Серед таких дослідників можемо виділити Ю. Верланіва, який зазначає, що реалізація реформи освіти можлива лише за умови незалежного, автономного фінансування ЗВО, тобто фінансуванню, яке відповідає моделі конкурентоспроможності ЗВО: якщо остання йому притаманна, отже, до ЗВО будуть подавати документи студенти та сплачувати за освіту, відповідно бюджет університету буде поповнюватися. Якщо ж ЗВО не гарантує якості освіти, отже, він втрачає свою конкурентоспроможність, не користується популярністю у студентів і не поповнює власний бюджет із зовнішніх надходжень. Словом, його послуги не продаються [1, с. 32-36].

Д. Герцюк [2, с. 16-24] робить акцент на автономізації внутрішніх управлінських процесів у ЗВО, мотивуючи це тим, що ЗВО не має «виконувати забаганки держави», натомість має формувати свій початковий процес таким чином, щоб утримувати ту конкурентоспроможність на ринку вищої освіти, про яку наголошував Ю. Верланів.

Дослідник Н. Дем'яненко зауважує, що внутрішня автономія ЗВО пов'язана з освітньою реформою таким чином, що надає офіційно ЗВО академічну свободу, яка є головною і невід'ємною частиною внутрішньої автономії, тобто пише про академічну свободу як про свободу членів академічного співтовариства у прагненні до розвитку і трансляції знань через дослідження, творчу діяльність, припинення використання освіти владою як інструмента пропаганди, створення умов для вільного викладання, навчання, наукової діяльності без зовнішнього втручання, відкритий доступ до інформації про суспільні справи і справи своєї установи, можливість обмінюватися інформацією зі своїми колегами у власній країні та за кордоном [3, с. 3-8].

Науковець Є. Сінкевич [7, с. 60-163] згоджується у тому, що освітня реформа необхідна з огляду на створення вільного ринку освіти, який є аналогом вільних економічних зон у приватному секторі, що впроваджується на фоні розвитку ринкової економіки та тяжіння до малого і середнього

підприємництва. Тобто, фактично, надання внутрішньої автономії ЗВО та створення для цього придатних законодавчих мов, на думку Є. Сінкевича, необхідна умова демократизації освіти, і тому розцінюється ними як стандартний природний процес демократизації України, до якого загалом прямує наша держава.

О. Дrajниця пов'язує внутрішню автономію ЗВО із освітньою реформою в тому, що сама по собі реформа є фундаментом надання ЗВО внутрішньої автономії, тобто якщо ми не говоримо про автономію, то і ні про яку реформу не може бути і мови. Оскільки сама по собі реформа – це фактично синонім слова «автономія», бо завданням реформи є відділити ЗВО від держави та випустити його «у вільне плавання», як пише О. Дrajниця у своїй праці «Диференціація навчання: актуальні проблеми та пріоритетні шляхи реалізації в інтегрованому освітньому просторі ВНЗ» [4, с. 178-183].

**Мета дослідження:** аналіз специфіки внутрішньої автономії ЗВО, основних її компонентів, придатних і потрібних умов і можливих наслідків, а також доведення факту залежності освітньої реформ 2017 року від процесу внутрішньої автономізації ВО в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Внутрішня автономія ЗВО – це форма встановлення та повсякчасного досягнення академічних свобод, що визначається як важлива й необхідна ступінь незалежності ЗВО. Вона ґрунтується на принципі дотримання академічних свобод. Важливо, що «академічні свободи» та «внутрішня автономія ЗВО» – поняття близькі, але вони не ідентичні, оскільки внутрішня автономія – це, перш за все, самоврядування закладу освіти, а академічні свободи стосуються науково-викладацького складу та через них до ЗВО.

Варто пам'ятати, що основна діяльність ЗВО спрямована на студента, тому він є голосним учасником освітнього процесу. Згідно з освітньою реформою 2017 року та Законом України «Про вищу освіту» 2014 року, із представниками студентства будуть узгоджуватися відрахування, переведення студентів, заселення гуртожитків і призначення заступника декана з роботи зі студентами. Таким чином, внутрішня автономія ЗВО – це сукупність прав і відповідальності щодо здійснення діяльності, що провадить ЗВО, самостійного добору і розстановки кадрів відповідно та в межах, визначених новим законодавством про освіту.

Однією з важливих ознак внутрішньої автономії ЗВО є затвердження навчального плану самим ЗВО. Сьогодні українські заклади вищої освіти розробляють власні навчальні плани, дотримуючись освітньо-професійних програм, що схвалені МОН України. І лише у варіативній частині освітньо-професійної програми вони можуть визначати переліки навчальних дисциплін у планах. Навчальний план закладу ухвалюють міністерства чи відомства, під підпорядкуванням якого він знаходиться. Однак освітньо-професійні програми вже застаріли, є недосконалыми, не задовольняють вимог роботодавців і потребують перегляду.

Ліцензування та акредитації варто так само переглядати та вдосконалювати у зв'язку з наданням внутрішньої автономії ЗВО. Зауважимо, що акредитація є підтвердженням рівня якості освітніх послуг, а також їхньої відповідності потребам окремих професійних галузей в країні. Тому для підвищення якості освіти слід запровадити альтернативні форми акредитації й ліцензування через створення на конкурсній основі незалежних ліцензійних та акредитаційних агентств.

Водночас країна мала би замовляти незалежну експертизу рівня і якості програм навчання, забезпечення кадрів та ресурсів навчання ЗВО. Таким чином, держава інформувала би громадян України щодо статусу ЗВО, що давало би можливість абітурієнтам робити свідомий вибір на користь конкретного закладу освіти.

У той час, коли Україна ухвалює єдино можливе рішення щодо надання ЗВО внутрішньої автономії, у країнах Західної Європи тривають змагання між прихильниками централізованого державного управління і поширенням ліберальних підходів, які стосуються якраз надання внутрішньої автономії ЗВО.

Так, неоліберальні освітні реформи в Україні, передбачені освітньою реформою 2017 року та ЗУ «Про вищу освіту» 2014 року мають досягти такі задач:

- Обмеження впливу державної влади у галузі освіти;
- Поширення в галузі освіти вільного конкурентного середовища;
- Популяризація теорій соціального вибору в галузі освіти;
- Розповсюдження так званого індивідуалізму методології: людина як окремий індивід розглядає навколишній світ як взаємовигідний майданчик для співпраці, а не як вороже середовище, та встановлює самостійні соціальні зв'язки;
- Розвитку поняття «освіти» як бізнесового терміну, тобто галузі, що стосується малого і середнього бізнесу;
- Зміну форм контролю: від державного бюрократичного до контролю споживацького, контролю вільної здорової конкуренції [6, с. 69-71].

Отже, у сучасних умовах внутрішні чинники впливу на систему вищої освіти і на діяльність її окремих закладів є поєднанням традиційних, нерозв'язаних проблем та наслідків зовнішніх чинників відповідно до всієї системи вищої освіти в Україні.

Таким чином, головними у списку інновацій, пов'язаних з наданням внутрішньої автономії українським ЗВО є зміни в управлінні ЗВО. Вони також створюють ієрархічну модель – на найвищому рівні знаходяться політичні запити і пропозиції, на найнижчому – особисті зміни в управлінні та системі цінностей керівництва того чи іншого закладу.

**Висновки.** Сьогодні ми спостерігаємо як відбувся плінний перехід від пропонованих інновацій шляхом наказів і постанов держави і до створення



«рамкових» законів, призначених винятково для здійснення тих чи інших змін. Імовірно, що їхніми причинами було не тільки поширення ідеалів демократії, але й скорочення освітніх бюджетів, а відтак зменшилися адміністративні можливості міністрів освіти. Саме ці дві причини, найімовірніше, і викликали прискорення переходу до принципово нових підходів у сфері освітнього планування та здійснення реформ.

Попри це, ЗВО в Україні таки потребують роздержавлення керування системою вищої освіти, надання їй бізнесового та суспільного характеру. Проекти, які створюються стосовно цієї мети, потребують політичної підтримки, тому що головним чином той аспект, який впливає на реформу освіти 2017 року, є законодавча база і підготовлене суспільство до таких демократичних трансформацій.

### ***Список використаних джерел:***

1. Академічні свободи та автономія університетів: новий формат економічних відносин з державою / Верланов Ю. Ю. та ін. *Наукові праці*. 2009. Вип. 96. т. 109. С. 32–37.
2. Герцюк Д. Академічні свободи у системі цінностей вищої освіти: еволюція і сучасний стан. *Вісник Львівського національного університету ім. Івана Франка. Сер. педагогічна*. 2009. Вип. 25. ч. 4. С. 16–24.
3. Дем'яненко Н. М. Європейський регіон вищої освіти: пріоритети розвитку університету. *Вісник Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького. Сер. Педагогічні науки*. 2008. Вип. 125. С. 3–8.
4. Диференціація навчання: актуальні проблеми та пріоритетні шляхи реалізації в інтегрованому освітньому просторі ВНЗ / О. М. Дrajниця та ін. *Зб. наук. праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2010. № 2. С. 178–183.
5. Про вищу освіту : Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 18.04.2019).
6. Зеленська Л. Д. Світовий досвід становлення університетської автономії й самоврядування. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2008. № 3. С. 69–71.
7. Сінкевич Є. Г. До проблеми запровадження університетської автономії: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Історія. Наукові праці*. 2009. Вип. 91. т. 104. С. 160–163.

**УДК 37.091.113:005.336.5**

***І. В. Михайличенко***

## ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

В умовах розбудови національної системи освіти України на сучасному етапі її розвитку важливого значення набуває діяльність керівника закладу освіти як професіонала, спроможного створити творче освітнє середовище в закладі освіти та навколо нього. Тенденції розвитку України в руслі демократизації та гуманізації держави зумовили необхідність розгортання інноваційних процесів у системі освіти, які характеризуються розробкою і здійсненням нових концепцій, наукових принципів, підходів до освіти, модернізацією змісту, форм і методів їх реалізації, тому керівник закладу освіти повинен постійно фахово зростати.

Адже, щоб якісно керувати процесом навчальної та виховної роботи в закладах освіти, директор повинен володіти необхідним рівнем професійної майстерності, здатністю адаптуватися до змін соціального середовища і відповідати викликам ХХІ ст. Саме керівники закладів освіти реалізують основні напрямки державної політики у сфері освіти, організовують та здійснюють педагогічну підтримку дитячим і молодіжним об'єднанням.

Як зазначає І. Зязюн, керівник – це в першу чергу педагог, тому «передовсім потрібно володіти педагогічним мовленням, зацікавити собою, душею, розвивати кордо центризм – сердечність, аби дитина була в центрі уваги вчителя...» [1]. Тож розвиток професійної майстерності керівника закладу освіти позначається позитивно на якості створення в закладі педагогічних умов, що сприяють формуванню у студентів духовно-моральних і громадянських якостей, що дозволяють розширити і поглибити їхні знання про цінності ідеології нашої держави, збагатити їх особистий соціальний досвід, активізувати громадський рух.

Під поняттям «професійна майстерність» керівника закладу освіти ми будемо розуміти наявність комплексу його професійних знань, умінь і досвіду, виявлення особистісних якостей, які забезпечують високий рівень професійної діяльності, що дозволяють йому ефективно планувати, організовувати і контролювати навчальну та виховну роботу в закладі освіти з урахуванням сучасних підходів до неї.

Як відомо, сучасний керівник повинен володіти теоретичними, нормативними та правовими знаннями в галузі управлінської та виховної діяльності, мати навички нових підходів до організації різних видів роботи, її змісту, методів, форм і технологій. Класифікація професійних здібностей щодо управлінської, менеджерської діяльності демонструє масштабність та унікальність соціально-психологічної роботи, яка необхідна для розвитку особистості сучасного керівника закладу освіти.

Якості особистості керівника закладу освіти, які є основою професійних здібностей можна умовно поділити на дві групи – загальні та спеціальні. До загальних відносять ті, що властиві для будь-якого управлінця

незалежно від галузі управління: активність, домінантність, впевненість у собі, настирливість і вміння переконувати, стриманість, вміння не втрачати здатність володіти собою в екстремальних ситуаціях, ділова спрямованість, прагнення брати відповідальність на себе.

До спеціальних якостей, що сприяють успішності професійної діяльності управлінця в галузі освіти, належать: осмислення та втілення в життя нових ідей і проектів, визначення перспективних сфер інвестування; концептуальний підхід і прагнення до максимальної інформованості у сфері педагогіки і психології; ініціативність, схильність до реформ і експериментування; терпимість до невизначеності, протидії; реалізм і практичність в постановці цілей і визначенні засобів щодо їхнього досягнення, критичність щодо застарілих штампів і стереотипів; прагматична спрямованість експериментів та ініціатив, їх «прив'язка» до вирішення поточних і перспективних завдань; конкурентоздатність; активність і творчість у керуванні своїм життям і долею, особиста відповідальність за вчинки і рішення; аналізування своїх помилок та невдач, необхідність висновків з метою їх запобігання. Різний характер поєднання цих якостей визначає стиль професійної діяльності управлінця [4].

На основі вищезазначеного нами був виділений ряд якостей, які є необхідними для успішного здійснення управлінської діяльності керівником закладу освіти: інтелектуальні та емоційно-вольові якості, які забезпечують вміння сприймати і аналізувати, систематизувати і узагальнювати інформацію, чітко формулювати цілі діяльності, прогнозувати розвиток ситуації, оцінювати наслідки своїх рішень, організовувати діяльність інших людей, будувати логічну систему доказів правомірності своїх дій. Важливою для керівника закладу освіти є здатність продукувати нові ідеї, вміти бачити елементи новизни і творчості в діяльності інших людей, креативність, системність, аналітичність мислення, його гнучкість і пластичність, що дозволяє вчасно відмовлятися від стереотипів поведінки при змінах ситуації.

Отже, на нашу думку, формуванню і розвитку професійної майстерності керівника закладу освіти сприятиме виконання наступних принципів.

1. Наявність належної теоретичної і практичної підготовки, бачення педагогічних проблем; вміти впроваджувати інновації.

2. Здатність усвідомлювати завдання реформування; творчо осмислювати мету і завдання функціонування закладу освіти і управління ним, перспективи його розвитку, сутність інноваційних теорій, ідей, сучасних технологій.

3. Володіння вміннями, що дадуть змогу виконувати управлінські функції: діагностичні; прогностичні; гностичні; проектувальні; організаторські; комунікативні; порівняльно-оцінні; емоційно-вольові.

4. Розробка та реалізація організаційної структури управління взаємодією освітніх процесів з урахуванням можливих варіантів за всіма їх параметрами.

5. Дотримання основних засад: оптимальності; конкретного цілепокладання; цілеспрямованості менеджменту; перспективності й значущості мети; об'єданого розподілу праці; функціональності; комплексності; системного самовдосконалення.

6. Володіння понятійним апаратом теорії управління, тобто знати закони, закономірності, принципи, функції, методи й засоби управління.

7. Організація та планування діяльності своїх підлеглих і своєї власної роботи; розподіляти завдання, інструктувати і контролювати своїх працівників; оцінювати результати роботи; стежити за новинами у своїй професійній галузі; здійснювати представницькі функції; підтримувати контакти як в закладі освіти, так і поза ним; вести переговори і здійснювати інші види діяльності для створення і затвердження позитивного іміджу закладу освіти.

Таким чином, розвиток професійної майстерності керівників закладу освіти щодо організації навчальної та виховної роботи обумовлене необхідністю підготовки кадрів, здатних здійснювати організацію та управління процесом роботи в закладах освіти відповідно до цінностей нашої держави, принципів і сучасних вимог державної політики у сфері освіти.

### *Список використаних джерел:*

1. Іван Зязюн: «Не скажи, а покажи, як треба бути творчим». URL : <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/ivan-zyazyun-ne-skazhi-pokazhi-yak-treba-butitvor/> (дата звернення 15.04.2019).

2. Концепція «Нова українська школа» URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення 15.04.2019).

3. Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи: монографія / за ред. І. А. Зязюна. Київ: Віпол, 2000. 365 с.

4. Редько С. І. Психологічні умови розвитку управлінських здібностей майбутніх фахівців економічного профілю : автореф. дис. ... на здобуття вченого ступеня канд. психол. наук: 19.00.05. К., 2007. 19 с.

**УДК 373.2.091:005.591.6**

***Е. В. Руло***

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

**Постановка проблеми.** Трансформації що відбуваються в українській освіті зумовили необхідність якісних змін в діяльності освітніх закладів. Поява терміну «інновація» продиктовано вимогами життя.

Втілення інноваційних процесів в нових продуктах є основою економічного зростання. Науково-технічний прогрес призвів до появи нових технологій і виробництв і викликав істотну трансформацію звичного економічного укладу.

На всіх етапах процесу стратегічного управління однією з основних виступає інноваційна складова. На практиці це означає, що інноваційний менеджмент перетворюється в провідний елемент стратегічного управління. Вплив нових технологій виявляється настільки всеосяжним і наростаючим, що виникає необхідність дослідження взаємозв'язку між інноваційною діяльністю і стратегічним управлінням організацією. І так як уповільнювати розвиток прогресу нерозумно, а усунути його вплив на зміну звичного економічного клімату неможливо, то виникає необхідність вироблення нових способів управління в організаціях.

Необхідно розробити і описати таку модель управління інноваційною діяльністю, щоб процес своєчасних змін був закладений в саму сутність системи функціонування організації з метою здійснення безперервного руху до чергової наміченої мети.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що вагомою частиною державної освітньої політики в Україні є модернізація системи дошкільної освіти на основі принципів демократизації, гуманізації, індивідуалізації педагогічного процесу. Саме тому, одним із завдань забезпечення оновлення змісту і якості дошкільної освіти є переклад системи дошкільної освіти в режим інноваційного розвитку, трансформації наукових ідей, сучасних інноваційних технологій в практику, забезпечення інноваційної діяльності дошкільних навчальних закладів.

**Аналіз наукових досліджень.** Дослідження нововведень у галузі освіти представлені в роботах В.Березок, Л.Даниленко, І.Дичківської, О.Кононко, К.Крутій, Л.Машкіної, С.Пехарева, Т.Поніманської, Т.Піроженко, Г.Селевко, О.Столярчука, Т.Федірчик, Є.Хрикова та ін.

**Метою статті** є аналіз основних засад управління інноваційною діяльністю закладу дошкільної освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «інновація» (з англ. - innovation) означає нове науково-технічне досягнення, нововведення як результат новизни, але в ХІХ в. його використовували культурологи і воно означало «впровадження певних елементів однієї культури в іншу».

Наразі до визначення поняття «інновації» у науковій площині є два підходи - його повне ототожнення з поняттям «інноваційний процес» (якого дотримуються прихильники визначення інновацій як процесу) та відокремлення цих понять одне від одного.

Ідейним натхненником відокремлення інновацій від інноваційного процесу був П.Лелон [24], який відокремив поняття «новація» від «нововведення», поклавши початок науковій дискусії із цього питання. Семантично «інновація» [6, с. 400] (від лат. *innoventio*) визначається як нововведення, новація; комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економіку нової техніки, технологій, винаходів, деякої нової субстанції, чогось-нового, тобто семантично терміни «новація» та «нововведення» ототожнюються.

Проте, П.Лелон [24] зазначив, що новація - це нові продукти, товари, технології, методи тощо, проте щоб стати нововведенням, новація повинна бути впроваджена у практичну діяльність, тобто пройти трансформацію завдяки інноваційному процесу. Ця ідея була підхоплена багатьма науковцями. Так, І.Балабанов [1, с. 100] до визначення інноваційного процесу підходить як до цілеспрямованого ланцюга подій із розробки, реалізації на ринку та подальшої дифузії інновацій, І.Білоброва [2, с. 6] надає поняття інноваційного процесу як процесу розвитку інновації від ідеї до споживання нового продукту кінцевим споживачем. П.Завлін [20, с. 12] вважає, що інноваційний процес - це комплекс послідовних робіт (ланцюга подій), в ході яких ідея «визріває» від отримання теоретичного знання до використання й розповсюдження товару, створеного на підставі цього знання, а також його подальшого вдосконалення

С.Ілляшенко [15, с. 18], А.Коренний, В.Карпов [16, с. 4] вказують, що інноваційний процес представляє собою процес створення, впровадження й поширення інновацій. О.Кузьмін [17, с. 23] зазначає, що інноваційний процес - це сукупність заходів щодо розробки (придбання) й реалізації інновацій. На думку В. Мединського [18, с. 23], інноваційний процес - часові етапи життєвого циклу нововведення від виникнення ідеї до її впровадження, а Д.Степаненко [25, с. 117] підходить до його визначення як до сукупності етапів із формування інновації до її застосування на практиці для отримання певних результатів тощо. Аналіз визначень, запропонованих науковцями, надає підстави констатувати, що інноваційний процес переважною більшістю науковців визначається як комплекс пов'язаних між собою дій (стадій, етапів, ланок ланцюга) від зародження ідеї до її комерційної реалізації та подальшої дифузії, який об'єднує науку, техніку, економіку, менеджмент тощо, де створення інновацій є лише певним етапом, результатом діяльності, який вимагає досліджень, випробувань і, нарешті, комерційного виробництва.

Міжнародні стандарти щодо визначення інновацій також ґрунтуються на такому ж підході. Так, у міжнародному стандарті «Передбачувана стандартна

практика для обстежень досліджень та експериментальних розробок» («Керівництво Фраскати»), розробленому в 1963 році групою національних експертів за показниками науки й техніки, яка була створена для координації робіт зі збору, обробки й аналізу інформації про науку та інновації в межах Організації економічного співробітництва й розвитку (ОЕСР), визначення інновацій закріплюється так: «Інновації - кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту, що реалізується на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності» [22], тобто інновації визначаються як кінцевий результат, продукт, який необхідно реалізувати на ринку, використати у практичній діяльності тощо, а отже, запроваджено підхід до інновацій як до результату та стадії інноваційного процесу.

Відповідно до Рекомендацій зі збору й аналізу даних за інноваціями, схвалених Комітетом ОЕСР із наукової й технологічної політики, комітетом ОЕСР зі статистики та Робочою групою Євростату зі статистики науки, технологій та інновацій у 1992 році («Керівництво Осло») [23], інновації - це введення у вжиток якого-небудь нового або значно поліпшеного продукту (товару чи послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці, організації робочих місць або зовнішніх зв'язках, тобто під час визначення інновацій застосовується підхід до них як до кінцевого результату.

Крім цього, відповідно до міждержавного стандарту, розробленого й затвердженого Євразійською радою зі стандартизації, метрології і сертифікації (протокол № 26-2004 від 8 грудня 2004 року [14]), інновація визначається як нові або вдосконалені технології, нові види продукції чи послуг, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що сприяють просуванню технологій, товарної продукції та послуг на ринок, при цьому у примітках зазначається, що інновація є кінцевим результатом діяльності з реалізації нового або вдосконалення реалізованого на ринку продукту, технологічного процесу та організаційно-технічних заходів, що використовуються у практичній діяльності, а отже, інновації знов визначаються як кінцевий результат, продукт, який необхідно реалізувати на ринку, використати у практичній діяльності тощо, тобто запроваджено підхід до інновацій як до результату і стадії інноваційного процесу.

Прийняття зазначених документів та їх визнання Україною (за прийняття зазначених стандартів було проголосовано Держпотребстандартом України на засіданні Євразійської ради зі стандартизації, метрології й сертифікації 8 грудня 2004 року) дають чіткий орієнтир під час визначення поняття інновацій — як кінцевого результату. Тому ми приєднуємося до науковців, які наполягають на відокремленні інновацій від інноваційного процесу та визначають інновації як кінцевий результат.

Продовжуючи аналіз визначення інновацій, необхідно зосередити увагу на тому, кінцевим результатом чого є інновація. Аналіз визначень, що надаються науковцями, дозволяє констатувати, що інновація розглядається як результат діяльності (С.Ілляшенко, О.Прокопенко [15]), результат наукового дослідження (В.Мединський [18]), результат створення (освоєння) (В.Захарченко, А.Албул [13]), результат вкладення капіталу (І. Балабанов [1]) тощо. На наш погляд, визначення інновацій як результату лише наукових досліджень є завузьким, оскільки, як слушно вказує П.Друкер [11], інновація може носити не лише науковий чи науково-технічний, а й економічний чи навіть маркетинговий характер; створення, освоєння чи вкладення фактично є різновидами діяльності, окремими стадіями інноваційного процесу, отже, найбільш правильним є визначення інновацій як кінцевого результату діяльності, проте не будь-якої, а безпосередньо інноваційної діяльності.

З огляду на особливості інновацій можна визначити ознаки інноваційної діяльності. Х.Барнет [26, с. 134], аналізуючи інновації, слушно вказує, що інновацією є ідеї, дії, речі тощо, які за характерними якісними ознаками відмінні від наявних форм; П.Друкер [11, с. 34] підкреслює, що інновація полягає в розробленні чогось нового, такого, чого не було раніше; М.Портер [28, с. 16] вказує, що інновації - це нові технології та способи праці; Ф.Хаберланд [27, с. 23] розглядає інновації як зміни якісних ознак продукції, способів, виробництва, технологій; О.Варшавський [5, с. 11] підходить до інновацій не лише як до створення нових результатів, а й як до змін у вже існуючих, що призвели до їх удосконалення; В.Захарченко, А.Албул [13, с.30] вказують, що інновацією є також модифікація результату. Отже, основною ознакою інноваційної діяльності є те, що вона повинна бути спрямована на створення нового результату - продукту, засобу, дії, товару, послуги, технологій їх виробництва, способів управління, способів дії, форми організації, виробництва, обслуговування, управління, аналізу тощо. Ю.Буренніків [3, с. 8], С.Парсаданян, В.Потемкін [21, с. 9], І.Висоцька [8, с.7] визначають такий результат об'єднуючим поняттям - інноваційний продукт, яке, на нашу думку, є емним та точно визначає сутність результатів інноваційної діяльності. У зв'язку із цим не можна не погодитися з думкою М.Волинкіної [7, с. 39] та Ю.Варфоломеевої [4, с.22], які наполягають на тому, що головною характеристикою інноваційної діяльності є те, що ця діяльність так чи інакше пов'язана зі створенням та (або) реалізацією нового знання, незалежно від сфери її здійснення.

П.Завлін, О.Іпатов, О.Кулагін [12, с. 19] наголошують, що крім створення нового, інноваційна діяльність може бути спрямована на вдосконалення (модифікацію) вже існуючого результату (продукту, товару, послуги тощо). Віднесення до інноваційної діяльності вдосконалення (модифікації) результатів піднімає проблему розрізнення інновацій та неістотних змін у продуктах і технологічних процесах. Під час визначення поняття інноваційної діяльності необхідно враховувати, що неістотні зміни у



продуктах та технологічних процесах не відносяться до інновацій. Найбільш повне визначення неістотних змін, на нашу думку, надається В.Івановою [14], яка відносить до таких змін зміну кольору, форми й інших особливостей зовнішнього відтворення, незначні технічні або зовнішні зміни, що не зачіпають конструктивного виконання та не впливають на параметри, властивості, вартість виробу, матеріали й компоненти тощо та розширення номенклатури за рахунок освоєння вже відомих технологій чи випуску існуючих на ринку продуктів. Отже, інноваційна діяльність може бути спрямована також на вдосконалення (модифікацію), завдяки чому створюється результат, істотно відмінний від тих, що вже є наявним.

Розгляд наукових думок із зазначеного питання дозволяє констатувати, що кожен із науковців підходить до нього з позицій власних досліджень. Найбільш правильною в цьому аспекті вважаємо позицію І.Балабанова [1, с.37], М.Мясниковича [19, с. 29], які ототожнюють поняття «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес» і визначають, що інноваційна діяльність охоплює всі стадії інноваційного процесу. Підтримання такого підходу до співвідношення понять «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес» вимагає від нас дослідження стадій інноваційного процесу для надання повного і правильного визначення поняття «інноваційна діяльність».

Дослідження визначення інноваційної діяльності, закріпленого у ст. 1 Закону № 40-ІУ, дозволяє констатувати, що законодавець концентрує увагу на впровадженні прогресивних нововведень у практику, а процес їх створення не охоплює, тобто з точки зору законодавця здійснення наукових досліджень не розглядається як стадія інноваційного процесу.

Отже, невід'ємною ознакою інновації є науково-технічна новизна і можливість практичного застосування у виробництві. Можливість комерційної реалізації задуму є потенційним властивістю, для досягнення якого потрібні певні зусилля і час. У ринковій економіці основними складовими інноваційної діяльності нововведення.

Інноваційний процес - це комплекс етапів, стадій, дій, пов'язаних з ініціюванням, розробкою та виготовленням продукції, технологій, які мають нові властивості, ефективно задовольняють існуючі потреби. Складовою інноваційного процесу, що поєднує науку, техніку, підприємництво та ін., є інноваційна діяльність.

Професійна діяльність педагогів дошкільної освітньої організації багатогранна і вимагає певних знань, умінь, навичок і якостей, а також володіння професійно значущими установками і особистісними якостями, теоретичними знаннями, професійними вміннями та навичками.

Таким чином, впровадження інновацій в роботу дошкільної освітньої організації - найважливіша умова вдосконалення і реформування системи дошкільної освіти. Інноваційна діяльність - процес, який розвивається за певними етапами і дозволяє установі перейти на більш якісний ступінь розвитку при створенні, розробці, освоєнні, використанні і поширенні

нововведень (нові методи, методики, технології, програми). Загальна мета інноваційної діяльності в дошкільному закладі є підвищення ефективності процесу навчання і отримання більш якісних результатів.

Незважаючи на сучасні вимоги, інноваційні підходи в управлінні дошкільними навчальними закладами в Україні впроваджуються, на нашу думку, не достатньо активно. Насамперед це пов'язано із сформованими стереотипами, що склалися у керівників навчальних закладів за радянського періоду. Зважаючи на це, на сучасному етапі розвитку навчальних закладів України серйозну увагу потрібно приділити конструюванню системи управління з використанням інноваційних підходів й технологій та здійснити масове упровадження їх у практику. У таблиці 1 наведені характерні відмінності традиційної та інноваційної управлінської діяльності керівника навчального закладу.

Використання інноваційних підходів в управлінні дошкільним навчальним закладом дозволить забезпечити високу конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

*Таблиця 1*

**Характерні відмінності традиційної та інноваційної управлінської діяльності керівника дошкільного навчального закладу [9]**

Характерні відмінності	Підходи до управлінської діяльності	
	Традиційний	Інноваційний
У принципах управління	Застосування загальноновизнаних принципів, які забезпечують стабільне функціонування дошкільного навчального закладу	Застосування специфічних принципів управління, які забезпечують конкурентоспроможність та інноваційність навчального закладу
У функціях управління	Застосування «класичних» управлінських функцій	Застосування розширеного змісту «класичних» та «модернізованих» управлінських функцій
У технологіях управління	Застосування таких організаційних структур управління, як лінійна, лінійно-функціональна та функціональна	Застосування матричної структури та інших технологій моделювання організаційних структур управління, колективного планування розвитком навчального закладу, розробки і впровадження педагогічних інновацій

**Висновки.** На підставі проведеного аналізу пропонуємо власне визначення інноваційної діяльності як інтелектуальної діяльності в будь-якій сфері, що здійснюється з метою отримання прибутку, на власний ризик, із

високим ступенем невизначеності, спрямованої на створення інноваційного продукту (нового результату, продукту, засобу, дії, товару, послуги, технологій їх виробництва, способів управління, способів дії, форми організації, виробництва, обслуговування, управління, аналізу тощо) або на їх вдосконалення (модифікацію), завдяки чому створюється результат, істотно відмінний від тих, що вже є наявними, його комерційної реалізації та дифузії інноваційного продукту в сферу життя.

Таким чином, для ефективного і раціонального керівництва сучасним дошкільним освітнім закладом менеджер освіти - завідувач, директор, керівник повинен опанувати основами управління, розібратися в сучасних ефективних стратегіях і методах управління ДООУ, технологіях інноваційного менеджменту.

Дослідження й досвід інноваційної діяльності засвідчують, що основні резерви інтенсифікації та підвищення її ефективності слід шукати в удосконаленні управління. Зовнішні умови визначають рівень можливостей для здійснення інновацій. При організації інноваційних процесів необхідно забезпечувати доступність необхідної виконавцям інформації, своєчасність її надходження, її достовірність, сприятливий для професійного спілкування клімат у колективі, своєчасне виявлення і розв'язання конфліктів.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов. СПб. : Питер, 2001. 303 с.
2. Білоброва І. Ю. Удосконалення інноваційного менеджменту на машинобудівному підприємстві : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01. Хмельницький, 2002. 19 с.
3. Буренніків Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств (на прикладі машинобудування) : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Ю.Ю. Буренніков. -Хмельницький, 2009. 20 с.
4. Варфоломеева Ю. А. Интеллектуальная собственность в условиях инновационного развития : монография. М.: Ось-89, 2006. 142 с.
5. Варшавский А. Е. Наукоемкие отрасли и высокие технологии: определение, показатели, техническая политика, удельный вес в структуре экономики России. *Экономическая наука современной России*. 2000. № 2. С.10-17
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад, і гол. ред. В.Т. Бусел. К. ; Ірпінь : Перун, 2004. 1440 с.
7. Волынкина М.В. Правовое регулирование инновационной деятельности: проблемы теории. М.: Аспект Пресс, 2007. 274 с.

8. Висоцька І. Б. Інноваційний чинник розвитку промисловості: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.07.01. К., 2005. 19 с.
9. Гой Н., Вишневська О., Інноваційний підхід до управління дошкільним навчальним закладом. *Гірська школа українських карпат*. № 15 (2016). с. 140-144
10. Долинная А., Буровая А. Методическая работа в системе дошкольного образования. *Дошкольное воспитание*. 2008. № 8. С. 6-10
11. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи оптимальное решение/ пер. сангл.М.Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 274 с.
12. Завлин П. Н., Ипатов А.А., Кулагин А.С. Инновационная деятельность в условиях рынка. СПб. : Питер, 1994.192 с
13. Захарченко В., Албул А. Инновационный процесс, опыт и перспективы. *БизнесИнформ*. 2000. № 3. С. 29-32
14. Иванова В. В. Дослідження теорії поняття «інновації» : веб-сайт. URL: [http://econindustry.org/arhiv/html/2009/st\\_47\\_13.pdf](http://econindustry.org/arhiv/html/2009/st_47_13.pdf) (дата звернення 20.03.2019)
15. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2005.324 с.
16. Коренной А. А. Карпов В. И. Курс инновационного менеджмента. К. : Статистика, 1997. 336 с.
17. Кузьмін О. Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Н.В. Тувакова, А.Я. Кузнецова ; за наук. ред. О.Є. Кузьміна. Львів : ЛБІ НБУ, 2003. 233 с.
18. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент. М. : ИНФРА-М, 2008. 294 с.
19. Мясникович М. В. Инновационная деятельность в Республике Беларусь: теория и практика. Минск : Аналитический центр НАН Беларуси ; Право и экономика, 2004. 178 с.
20. Основы инновационного менеджмента. Теория і практика : учеб. пособие/под. ред. П.Н. Завлина. М. : Экономика, 2000. 475 с.
21. Парсаданян С. А., Потемкин В. К. Инновационная деятельность: организация, технологии, проектирование СПб. : ИРЭ РАН, 2001.107 с.
22. Предлагаемая стандартная практика для изучения исследований и экспериментальных разработок (Руководство Фраскати) : международный стандарт, разработанный группой национальных экспертов по показателям науки и техники в рамках Организации экономического сотрудничества и развития II : веб-сайт. URL: <http://hi-edu.ru/e-books/xbook390/01/part-002.htm> (дата звернення 13.03.2019).
23. Рекомендації зі збору та аналізу даних по інноваціям : схвалені Комітетом ОЕСР з наукової та технологічної політики, комітетом ОЕСР зі статистики та Робочою групою Євростату зі статистики науки, технологій та

інновацій П : веб-сайт. URL: [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05\\_rus.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECD OsloManual05_rus.pdf) (дата звернення 13.03.2019).

24. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. / пер. с венг. М. : Прогресс, 1990. 296 с.

25. Степаненко Д. М. Инновационный процесс и инновационная деятельность: понятие, сущность, характеристики. *Проблемы современной экономики*. 2009. № 4. С. 117-123

26. Barnett H. G. Innovation: The Basis of Cultural Change. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1953. 462 p.

27. Harbarland F. Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategie Manag. Journ.* 1996. №17. P. 23-31

28. Porter M., Bond G.C. Innovative Capacity and Prosperity. *The Global Competitiveness Report*. Geneva : World Economic Forum, 1999. 167 p

**УДК37.014:001.8**

***Т. В. Сич***

## **ХАРАКТЕРИСТИКА НАУКОВОЇ ПРОДУКЦІЇ З ПИТАНЬ МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ**

Одним із важливих чинників розвитку науки є диференціація наукового знання, спеціалізація наукових галузей. Це ствердження відноситься й до педагогічної науки, в межах якої розвивається теорія управління освітою. Як відмічає Є.М.Хриков, поняття «диференціація» характеризує структурування наукового знання, наукових дисциплін, а поняття «спеціалізація» характеризує розподіл наукової праці, її поглиблення у зв'язку ускладненням освітніх процесів та наукової діяльності. Серед безпосередніх причин галузевої спеціалізації він виділяє підвищення ролі та ускладнення певного аспекту освітньої діяльності, спеціалізацію видів педагогічної діяльності, накопичення значної кількості інформації про цей аспект освітньої діяльності, створення більш сприятливих умов для поглиблення наукових досліджень [28].

Виокремлення спеціальності 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» відбулося у 2006 р., що свідчить про диференціацію педагогічного знання. За назвою та логікою спеціальність 13.00.06 має забезпечувати дослідження управлінських проблем всіх складових освіти, проте дослідження управлінських проблем передбачають і паспорти інших спеціальностей. Після реформування системи освіти у 2015 р. відбулися зміни шифрів наукових спеціальностей. Спеціальність 13.00.06 – «Теорія та

методика управління освітою» відтепер відповідає галузям 07 «Управління та адміністрування» або 01 «Освіта» й відповідно спеціальностям 073 «Менеджмент» та 011 «Наука про освіту» згідно до чинного Переліку галузей знань і спеціальностей, затвердженого Постановою КМУ від 29 квітня 2015 р. № 266 [22]. Процес модернізації триває, планується розробка нових паспортів наукових спеціальностей за новими шифрами.

Як відмічає Є.М.Хриков, недостатня розробленість особливостей методології досліджень з певних спеціальностей, відсутність у напрямках досліджень спеціальності питань щодо розвитку методології – є головним чинником, який ставить під сумнів необхідність виокремлення певної спеціальності та характеризує її початковий рівень розвитку [28]. Для оцінки рівня розвитку методології дослідження проблем управління освітою у вітчизняній історії педагогічної науки нами виділено критерії, одним із яких є «наявність наукової продукції з питань методології досліджень проблем управління освітою», який передбачає якісну та кількісну характеристику монографій, дисертацій, статей, підручників, навчальних посібників, тематичних словників, тези доповідей та виступів, тематичних збірників праць, звітів про наукові дослідження з питань методології наукових досліджень проблем управління освітою.

Аналіз наукової продукції вже використовувався науковцями для оцінки розвитку різних аспектів педагогічної науки. В. С. Курило, який у своєму дослідженні «Становлення і розвиток системи освіти та педагогічної думки Східноукраїнського регіону в ХХ столітті» обґрунтував критерії оцінки розвитку педагогічної думки регіону, одним із яких виділявся критерій «характер наукової продукції (кількісні характеристики наукової продукції, її різноманітність, переважання, розповсюдження)» [14]. Н. С. Васиньова у межах дослідження розвитку теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть ХХ– початок ХХІ століття) аналізує кількість наукових праць з теорії управління закладами вищої освіти та форми відображення отриманої в результаті дослідження наукової інформації [7, с.10]. У дисертаційному дослідженні А. С. Димитрієва «Розвиток теорії внутрішкільного управління в другій половині ХХ століття» [11] розглядається форма відображення отриманої в результаті досліджень наукової інформації. Отже, аналіз наукової продукції з питань методології досліджень проблем управління освітою дасть можливість зробити висновки про розвиток методології досліджень управління освітою.

Мета статті: характеризувати наукову продукцію, присвячену питанням методології наукових досліджень проблем управління освітою.

Одним із важливих результатів наукової діяльності є дисертація (лат.*dissertation*– дослідження, міркування). Дисертація на здобуття наукового ступеня, згідно з п. 11 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника»[23], є кваліфікаційною науковою працею, виконаною особисто здобувачем у

вигляді спеціально підготовленого рукопису або опублікованої монографії. *За видами* розрізняються дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук та дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук.

Здійснений аналіз захищених дисертацій показав, що за період з червня 2008 по грудень 2018 року в Україні 140 науковців захистили дисертації зі спеціальності 13.00.06 – «Теорія та методика управління освітою» та отримали відповідне підтвердження Атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України, з них 103 – на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук, 37 – на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук. За аналізом протоколів міжвідомчої ради з координації наукових досліджень при НАПН України за період існування спеціальності з 2007 р. затверджено 71 тема докторських дисертаційних досліджень та 233 теми кандидатських дисертаційних досліджень, що разом складає 304 тем. Проте, проблематика управління освітою досліджується під шифрами інших спеціальностей як до введення шифру 13.00.06, так і після. Їхня кількість не аналізувалася.

Аналіз динаміки захищених дисертацій зі спеціальності 13.00.06 показав, що починаючи з 2008 р. відбувалося поступове зростання кількості як кандидатських так і докторських дисертацій. Найбільша кількість захищених робіт за цією спеціальністю спостерігається у період на 2014 – 2015 р.р. Максимальна кількість захищених дисертацій приходить на 2014 р. – 24 роботи. На наш погляд, кризова ситуація у країні, складний стан ВЗО, які у результаті військових подій були переміщені с постійного місця розташування, невизначеність та дестабілізація умов роботи науковців стимулювала їх до мобілізації зусиль та винесенні результатів їхніх досліджень до захисту. З 2016 р. відмічається зменшення кількості захищених дисертацій (знову 14 робіт), а у 2017 р. – різке скорочення кількості – тільки 5 кандидатських дисертацій та жодної докторської за спеціалізацією «Теорія та методика управління освітою». У 2018 р. кількість захищених дисертацій дещо зростає та становить 11 робіт, з них 6 кандидатських дисертацій та 7 докторських. За динамікою захисту докторських дисертацій – це рекордна кількість за період існування спеціалізації. На нашу думку, це пов'язано більше з реформуванням освіти. Перспектива введення нових умов захисту дисертацій та присудження наукових звань стимулювала науковців до завершення їхніх ґрунтовних досліджень.

Порівняння за роками кількості затверджених тем за проблематикою управління освітою показало, що починаючи з 2008 р. щомісяця затверджувалося від 23 до 38 тем, тобто середня кількість затверджених тем щомісяця становить 30 тем. Проте, у 2017 р. затверджено тільки 16 тем, з них 5 – докторських; у 2018 р. – 13 тем, з них жодної теми докторського дослідження. Навряд це свідчить про зниження інтересу до проблематики управління освітою. На нашу думку, зменшення кількості затверджених тем

відбиває загальну тенденцію й за іншими спеціальностями. Причини цього явища можуть бути в кризовому становищі країни, в зменшені бюджетного фінансування досліджень, введені більш складних вимог щодо присудження наукових ступенів тощо.

Аналіз тематики затверджених, захищених дисертаційних досліджень показав, що тільки одно з них присвячено безпосередньо методології досліджень проблем управління. Це тема докторського дослідження «Розвиток методології дослідження проблем управління освітою в історії вітчизняної педагогічної науки (друга половина ХХ – початок ХХІ століття)», яка розробляється автором статті з 2014 р.

Співвідношення захищених та затверджених тем дисертаційних робіт зі спеціальності 13.00.06 – «Теорія та методика управління освітою» за роками наведена у рис. 1.



Рис. 1. Співвідношення кількості захищених та затверджених тем дисертаційних робіт зі спеціальності 13.00.06 – «Теорія та методика управління освітою»

Співвідношення захищених тем відносно затверджених складає приблизно 42 – 45 %. У 2014 р. кількість захищених дисертацій уперше перевищила кількість затверджених тем досліджень. У 2018 р. їхня кількість зрівнялася. Цей показник досягнуто завдяки зменшенню кількості затверджених тем досліджень у ці роки. Якщо врахувати загальну тенденцію щодо співвідношення захищених та затверджених досліджень, то у наступні роки коло науковців, які спеціалізуються на проблемах управління освітою значно не розшириться.



Також у ході дослідження проаналізовано науко-методичну літературу, присвячену питанням методології наукових досліджень, а саме: конспекти лекцій, посібники, методичні рекомендації, збірники нормативних документів та інформаційних матеріалів, навчальні посібники, монографії. Відзначмо, що статті за відповідною проблематикою не аналізувалися у зв'язку з тим, що вони є зазвичай апробацією досліджень, та їх матеріал включається у тексти дисертацій, монографій, збірників наукових праць тощо. Нами проаналізовано більше ніж 50 наукових праць, з питань методології та організації наукових досліджень, виданих після 1991 р. Серед них є навчально-методичні посібники, призначені окремим спеціальностям, наприклад, економічним (Г.С.Цехмістрова Основи наукових досліджень 2004 р., М.Т.Білуха «Основи наукових досліджень» 1997 р.[31], В.І.Романчиков «Основи наукових досліджень» 2007 р.[24] та ін.), товаровзнавство і торговельне підприємництво (Г.О.Бірта, Ю.Г.Бургу «Методологія і організація наукових досліджень» 2014 р.[4]); навчально-методичні праці для проведення соціологічних досліджень (В.В.Вербець «Методологія та методика соціологічних досліджень» 2006 р.[8], Ю. П. Сурмін, Н. В.Туленков «Методологія та методи соціологічних досліджень» 2000 р. [27], Ю.П.Сурмін «Соціологія: методологія і концептуалістика сучасних досліджень» 2012 р. [25] та ін.), досліджень у галузі державного управління («Методологія наукових досліджень з державного управління: хрестоматія» за загальною редакцією К.О.Ващенко 2014 р.[16]; В.Д.Бакуменко, С.О.Кравченко «Методологія системних досліджень в державному управлінні» 2011 р.[2] та ін.), автоматизованого опрацювання економічної та управлінської інформації (В.Є.Юринець «Методологія наукових досліджень» 2011 р.[36]) та ін. Зазвичай в них розкриваються загальні методологічні засади, форми досліджень, вимоги до оформлення. Специфіка призначення за спеціальністю відбивається у прикладах, методах. Проте, праць, які призначені для організації та проведення досліджень з управління освітою, не виявлено. У зв'язку із введенням до навчальних планів другого освітнього рівня (магістр) предмету з методології та основ наукових досліджень, поширення набуло видання конспектів-лекцій з цієї дисципліни («Основи наукових досліджень: конспект» упор. І.М.Пістунов 2007 р.[20], «Методологія системного підходу та наукових досліджень :опорний конспект лекцій» укладач Н.В.Фоміцька 2015 р.[17], «Основи наукових досліджень: конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Менеджмент» укладач А.К.Бистрицька 2017 р.[21] та ін.), посібників (О.І.Гуторов «Методологія та організація наукових досліджень» 2017 р.[10], А.Ю.Берко «Організація наукових досліджень, написання та захист магістерської дисертації» 2012р.[5], Ф.О.Чмиленко «Посібник до вивчення дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень» 2014 р.[33] та ін.).

Дійсно більшість праць присвячена методології науково-дослідної роботи над дисертаційними дослідженнями. Далі охарактеризуємо найбільш ґрунтовні праці.

Філософський аналіз процесу пізнання, розвитку науки, онтології та методології науки на різних етапах її розвитку надано у навчальному посібнику В.І.Штанько «Філософія и методология науки» 2002 р. [35].

Навчальний посібник О.В.Крушельницької «Методология та організація наукових досліджень» 2006 р.[13] є однією з перших праць, у якій узагальнено теоретико-методологічні засади наукового дослідження, а саме: розглянуто історію становлення та розвитку науки, організацію та методологію наукових досліджень, вибір теми, збір інформації та надання основних рекомендацій щодо проведення наукових досліджень. Автор використовує окремі положення із навчального підручника авторів В.М.Шейко, Н.М.Кушнарєнко «Організація та методика науково-дослідницької діяльності»[34] та посібника «Методология и организация научного исследования» авторів Пілюшенка В.Л., Шкрабака І.В.

У навчальному посібнику В.В.Ковальчука «Основи наукових досліджень» 2007 р. [12] надано цілісне уявлення про науку як систему знань і метод пізнання, розкрито історію становлення університетської освіти в Україні та інших країнах світу, здійснено загальний аналіз методології та визначення її місця в науковому пізнанні, викладено сутність загальнонаукових і конкретнонаукових методів та принципів дослідження, планування і організація наукового експерименту, поради з обробки результатів наукових спостережень та їх оформлення, окреслена робота з науковою літературою і підготовка матеріалів до друку, зокрема й оформлення науково-дослідних робіт, наведена інформація про місце відкриттів, винаходів і раціоналізаторських пропозицій у системі вищих закладів освіти України.

Комплексне уявлення про теоретико-методологічні і технологічні основи теорії та практики наукової діяльності у вищому навчальному закладі надає праця «Методология наукової діяльності» під загальною редакцією професора Д.В.Чернілевського 2010 р. [32]. У навчальному посібнику розглянуто сутність науки, її структура в сфері суспільства на сучасному етапі його розвитку; висвітлено технології наукової діяльності на прикладі педагогіки, педагогічної синергетики, психології, екології, інженерної механіки та економіки з позиції філософсько-практичних аспектів, наведено методи аналізу сучасних знань та методика проектування науково-педагогічної діяльності; форми її організації та розвитку у вищій школі України, що ступила на шлях до глобалізації освітньої діяльності зі збереження національних традицій.

Роль науки і наукових досліджень у сучасному світі, питання технології виконання наукового дослідження студентами і молодими науковцями, охарактеризовано окремі види кваліфікаційних робіт студентів і

курсантів (курсів, бакалаврські, магістерські дипломні роботи), а також вимоги й основні правила їх написання та захисту розкрито у навчальному посібнику за ред. А.Є.Конверського «Основи методології та організації наукових досліджень» 2010 р. [19].

Основні питання методики та організації науково-дослідної діяльності, психології наукової діяльності, етики наукових досліджень, розвитку науково-творчого потенціалу особистості, вимоги до написання та захисту наукових робіт розкрито у начальному посібнику С. Е.Важинського, Т. І. Щербак «Методика та організація наукових досліджень» 2016 р.[6].

Більшість інших навчальних посібників інших авторів, де розкриваються питання методології та організації наукових досліджень викладаються вже відомі положення (Воротіної Л. І., Воротіна В. С., Демидова В. К., Зацерковного В. І., Тішаєва І. В., Корнієнко І. А., Тарелкіна Ю. П., Цикіна В. О. та ін.)

Заслуговує уваги праця з питань методології досліджень Ю. П. Сурміна, виконанні у співавторстві, а саме: Ю. П. Сурмін, І. П. Бідзюра «Підручник для вченого. Методологія та логіка наукового дослідження 2014 р. [26], як найоб'ємніше видання (848 с.), яке узагальнює наукові здобутки автора за цією проблематикою.

Слід відзначити наукову працю Гончаренко С. У. «Педагогічні дослідження : Методологічні поради молодим науковцям» 2010 р.[9], у якій автор розглядає теоретичні і практичні питання дослідно-пошукової та експериментальної роботи, починаючи від вибору проблеми та формулювання теми дослідження, до апробації та оформлення роботи. На прикладах з конкретних досліджень, серед яких зустрічаються й дослідження проблем управління освітою, науковцем розкривається методологія, сучасні методи досліджень, наводяться методичні рекомендації з обробки й інтерпретації одержаних результатів, обґрунтовуються шляхи їх упровадження у педагогічну практику.

Серед наукових праць нами проаналізовано 4 монографії за відповідною проблематикою. У монографії авторського колективу за загальною редакцією В. С. Курила, Є. М. Хрикова «Методологічні засади педагогічного дослідження» 2013 р. [15] висвітлюються результати досліджень науковців Луганського національного університету імені Тараса Шевченка в галузі методологічних засад педагогічної науки. Значна увага приділена загальним методологічним засадам педагогіки та методологічним засадам історико-педагогічних досліджень і методам педагогічних досліджень. Слід відзначити, що у матеріалах, підготовлених Є.М.Хриковим, аналізуються й методологічні засади досліджень проблем управління. Наприклад, у статті «Чинники визначення методологічних засад педагогічного дослідження» науковець виділяє підходи, теорії, принципи, засади та закономірності, які відбивають специфіку наукової спеціальності 13.00.06 [15, с. 95-96].

Узагальнення результатів багаторічних досліджень у галузі методологічних засад педагогічної науки здійснено у одноосібній монографії Є. М. Хрикова «Методологія педагогічного дослідження» у двох виданнях 2017 р. та 2018 р.[29; 30]. У цих працях вчений розкриває загальні методологічні засади та методи педагогічних досліджень, а також приділяє увагу методологічним засадам історико-педагогічних досліджень. Поряд з іншими спеціальностями науковець наводить приклади з досліджень проблем управління освітою, аналізує їхню проблематику, формулювання тем, суперечностей та ін.

Висвітленню наукових підходів, присвячена інша колективна монографія за заг. ред. В. І. Лозової «Наукові підходи до педагогічних досліджень» 2012 р. [18]. Авторами представлено основні підходи (системний, синергетичний, культурологічний, аксіологічний, антропологічний, ресурсний, компетентнісний, особистісно-діяльнісний, персоналізований, акмеологічний, деонтологічний, технологічний, історико-педагогічний) до педагогічних досліджень. Деякі з цих підходів використовуються й у дослідженнях проблем управління освітою.

Розділ ще однієї колективної праці науковців-педагогів кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами Луганського національного університету імені Тараса Шевченка «Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту» 2019 р. присвячено безпосередньо методології досліджень проблем управління освітою, а саме стаття Т.В. Сич «Специфіка методології досліджень проблем управління освітою» [1, с.149-173].

Можливо нами не охоплено всі видання, проте здійснений аналіз наукової продукції, у якій розкриваються питанням методології наукових досліджень дає змогу зробити певні висновки. Отже, про диференціацію педагогічного знання свідчить виокремлення спеціальності 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» відбулося у 2006 р., що спричинило зростання кількості дисертаційних досліджень за цією спеціальністю. Найбільша кількість захищених дисертацій приходить на 2012 – 2015 р.р. Надалі відмічається різке зменшення кількості захищених робіт. Подібна тенденція відмічається щодо кількості затверджених тем дисертаційних досліджень спеціальності 13.00.06. У період 2008 – 2016 р.р. за середньою кількістю затверджувалося 30 тем щомісяця, 2016 – 2017 р.р. відповідно 16 та 13 тем. Виявлена динаміка свідчить про розширення наукової проблематики, кола науковців, які займалися дослідженням управління освітою, до 2016 р. та наступне їх різке зменшення, у зв'язку з кризовим становищем у країні, реформуванням системи освіти та введенням нових умов захисту дисертаційних досліджень та присудження наукових ступенів. Також виявлена тільки одна дисертаційна робота, присвячена питанням методології досліджень проблем управління освітою.

Аналіз навчальної, науково-методичної літератури з питань методології досліджень показав, що на сьогоднішній час наукова спеціалізація «Теорія та методика управління освітою» не забезпечена ґрунтовними працями, у яких має розкриватися специфіка методології дослідження відповідно до її предмету. Тобто дослідники проблем управління освітою спираються на загальні методологічні засади педагогіки. Окремі наробки у галузі методології досліджень проблем управління освітою здійснено у монографіях 2012 – 2019 р.р., що свідчить про поступовий розвиток методології досліджень у галузі управління освітою.

### *Список використаних джерел:*

1. Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту : монографія. Є.М.Хриков, О.І.Кравченко, Т.В.Сич, О.М.Птахіна, О.А.Саєнко, А.Г.Розказов, Є.В.Іванов, І.С.Паславська, Н.В.Циган. Х. : ХОГОКЗ, 2019. 328 с.
2. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Методологія системних досліджень в державному управлінні: Навчальний посібник. К. : ВПЦ АМУ, 2011. 116 с.
3. Білуха М. Т. Основи наукових досліджень: підручн. для студ. екон. спец. Вузів.К. : Вища шк., 1997. 271с.
4. Бірта Г. О., Бургу Ю. Г. Методологія і організація наукових досліджень. : навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 142 с.
5. Берко А. Ю. Організація наукових досліджень, написання та захист магістерської дисертації. Львів: Новий Світ-2000, 2012. 282 с.
6. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень : Навч. посіб. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
7. Васиньова Н. С. Розвиток теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття) : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук за спеціальністю 13.00.06. Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2019. 23 с.
8. Вербець В. В. Методологія та методика соціологічних досліджень: Навчально-методичний посібник. 2-е вид. Рівне: РДГУ: Інститут соціальних досліджень, 2006. 167с.
9. Гончаренко С. У. Педагогічні дослідження : Методологічні поради молодим науковцям. Київ-Винниця: ТОВ фірма «Планер», 2010. 308 с.
10. Гуроров О. І. Методологія та організація наукових досліджень: посібник. Х.: ХНАУ, 2017. 57 с.
11. Димитрієв А. С. Розвиток теорії внутрішкільного управління в Україні в другій половині ХХ століття : автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01. Луган. нац. пед. ун-т ім. Т.Шевченка. Луганськ, 2004. 20 с.
12. Ковальчук В. В. Основи наукових досліджень: навч. посіб. К. :

ВД «Професіонал», 2007. 240 с.

13. Крушельницька О. В. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 206 с

14. Курило В. С. Становлення і розвиток системи освіти та педагогічної думки Східноукраїнського регіону в ХХ столітті: дис. ... на здобуття наук. ступеня д-ра. пед. наук. Луганськ, 2000. 507 с.

15. Методологічні засади педагогічного дослідження: монографія / авт. кол.: Є. М. Хриков, О. В. Адаменко, В. С. Курило та ін.; за аг. ред. В. С. Курила, Є. М. Хрикова. Луганськ : Вид-во ДЗ “ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2013. 248 с.

16. Методологія наукових досліджень з державного управління: хрестоматія / упоряд. С.В. Загороднюк, О.Л. Євмешкіна, В.В.Лещенко; за заг. ред.. д-ра політ. наук К.О. Ващенко. К.: НАДУ, 2014. 187 с.

17. Методологія системного підходу та наукових досліджень :опорний конспект лекцій / уклад. Н. В. Фоміцька.Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2015. 60 с.

18. Наукові підходи до педагогічних досліджень: колективна монографія / за заг. ред. д. пед.. наук, професора, чл.-кор.НАПН України В. І. Лозової. Харків: Вид-во Віровець А. П. «Апостроф», 2012. 348 с.

19. Основи методології та організації наукових досліджень: уавч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А.Є.Конверського.К.: Центр учбової літератури, 2010. 352с.

20. Основи наукових досліджень: конспект /упор. Пістунов І. М. Дніпропетровськ, 2007. 79 с.

21. Основи наукових досліджень: конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Менеджмент» /укл. Бистрицька А.К., Догадайло Я.В.Х, 2017. 75 с.

22. Порядок присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника» редакція від 06.09.2016. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/567-2013-п#n10>. (дата звернення: 17.04.2019).

23. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти :Постанова КМУ № 266 від 29.04.15 р, URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1460-15> (дата звернення: 17.04.2019).

24. Романчиков В. І. Основи наукових досліджень: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 254 с.

25. Сурмин Ю. П. Социология: методология и концептуалистика современных исследований/Ю.П.Сурмин, И.П.Бидзюра. 2012. 556 с.

26. Сурмин Ю. П., Бидзюра И. П. Учебник для ученого. Методология и логика научного исследования. К. : Принт Сервіс, 2014. 848 с.

27. Сурмин Ю. П., Туленков Н. В. Методология и методы социологических исследований : учеб. пособ. К. : МАУП, 2000. 304 с.

28. Хриков Є. М. Галузева спеціалізація педагогічної науки. *Український педагогічний журнал*. К: НАПН України, 2018. №1. с. 38-46.
29. Хриков Є.М. *Методологія педагогічного дослідження*. Х.: ФОП Панов А. М., 2017. 237 с.
30. Хриков Є. М. *Методологія педагогічного дослідження: 2-е видання*. Х.: ДІСА ПЛЮС., 2018. 297 с.
31. Цехмістрова Г. С. *Основи наукових досліджень: навч. посіб.* К.: Видавничий Дім «Слово», 2004. 240 с.
32. Чернілевський Д. В. *Методологія наукової діяльності: навч. посіб.* : Вид. 2-ге, допов. / За ред. професора Д.В. Чернілевського. Вінниця: Вид-во: АМСКП, 2010. 484 с.
33. Чмиленко Ф.О. *Посібник до вивчення дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень»*. Д.: РВВ ДНУ, 2014. 48 с.
34. Шейко В. М. *Організація та методика науково-дослідницької діяльності: Підруч. 3-тє вид.* К. : Знання-Прес, 2003. 295 с
35. Штанько В.И. *Философия и методология науки: учеб. Пособ. для аспирантов и магистрантов естественнонаучных и технических вузов*. Харьков: ХНУРЭ, 2002. с.292.
36. Юринець В. Є. *Методологія наукових досліджень : навч. посіб.* Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 178 с.

**УДК37.013:004**

*Д. Е. Смірнов*

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ**

Перехід до інформаційного суспільства є домінуючою тенденцією розвитку сучасної цивілізації. Ми спостерігаємо стрімкий розвиток нових інформаційних технологій, результатом праці багатьох людей давно стали ресурси та знання. Безсумнівно, для використання інформаційно-комунікаційних технологій у професійній діяльності необхідна ґрунтовна підготовка всіх членів соціуму. Якраз вихованню людини «нової», здатної вижити у сучасному інформаційному світі й сприяє школа, де учні розвиваються, вчать не просто засвоювати знання, а знаходити шляхи самостійного знаходження необхідної їм інформації. Саме тому розвиток суспільства на сучасному етапі його існування обумовив активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітню галузь, зокрема, в діяльність керівників закладів освіти різних рівнів. Актуальними

стають дослідження щодо розвитку ІКТ, їхньої ролі в освітньому просторі та впровадження у систему управління навчальними закладами.

Грунтовні дослідження з впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес представлено у працях таких вчених, як: В. Андрущенко, М. Атаманчук, В. Биков, Р. Бужиков, А. Веліховська, М. Головань, М. Жалдак, В. Извозчиков, Т. Зайцева, О. Захарова, О. Коваль, О. Матвієнко та ін. Проблему дидактичних і психологічних аспектів застосування ІКТ у навчанні відображено у працях доробках В. Безпалька, О. Гокунь, В. Ляудіс, Ю. Машбиця, А. Пишкала, І. Синельник, С. Смирнова та інших дослідників.

**Мета статті** – окреслити аспекти використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі.

Інформатизація суспільства є глобальним процесом, особливість якого полягає в зборі, накопиченні, продукуванні, обробці, зберіганні, передачі і використанні інформації.

Безумовно, пріоритетним напрямком інформатизації сучасного суспільства є інформатизація освіти – забезпечення сфери освіти методологією та практикою розробки та оптимального використання сучасних або, як їх прийнято називати, нових інформаційних технологій, орієнтованих на реалізацію психолого-педагогічних цілей навчання, виховання [1, с. 51]. У «Національній доктрині розвитку освіти», у статті ІХ наголошено, що «пріоритетом розвитку освіти є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечують: подальше удосконалення навчально-виховного процесу, доступність та ефективність освіти, підготовку молодого покоління до життєдіяльності в інформаційному суспільстві». Цей документ регламентує «створення індустрії сучасних засобів навчання, що відповідають світовому науково-технічному рівню і є важливою передумовою реалізації ефективних стратегій досягнення цілей освіти» [4].

Інформаційні технології (ІТ) – сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, опрацювання, зберігання, розповсюдження, показу і використання інформації в інтересах її користувачів [3, с. 5]. В ЮНЕСКО було сформульовано термін інформаційних технологій як системи, яка поєднує низку дисциплін від суто наукового напрямку до прикладних, таких як інженерія, вони дозволяють вивчити методiku діяльності, оптимізують організаційні складові трудових процесів тих працівників, які працюють з інформацією; технікою; а також весь спектр соціально-економічних і культурних проблем, який обумовлений вищесказаним. Нерідко досліджувану категорію вчені трактують як комп'ютерні технології, тому що всі вони при своєму застосуванні використовують відповідну комп'ютерну техніку. Зазначимо, що поняття інформаційні технології досить багатогранне.



У сучасному постіндустріальному суспільстві роль інформаційних технологій надзвичайно важлива, вони займають сьогодні центральне місце у процесі інтелектуалізації суспільства, розвитку його системи освіти і культури. Особлива роль в інформатизації суспільства належить системі освіти, оскільки вона виступає, з одного боку, як споживач інформації, з іншого, як творець нових інформаційних технологій. Оскільки вміння працювати з інформацією стає одним з пріоритетних для сучасної людини, то система освіти покликана формувати в учня здатність до критичного мислення, починаючи зі школи (для критичного мислення характерні знання, осмислення, застосування, аналіз, синтез, оцінка).

О. Спірін, пише, що «ІК-компетентність – це підтверджена здатність особистості використовувати на практиці інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для задоволення власних індивідуальних потреб і розв’язування суспільно-значущих» [2, с. 215]. Застосування ІКТ в освітньому процесі виправдано тоді, коли вони ефективні, тобто дозволяють при одних і тих же витратах суб’єктів освітнього процесу отримувати більш високий освітній результат, або отримувати той же результат при менших витратах суб’єктів освітнього процесу. Прорив в області ІКТ, що відбувається в даний час, змушує переглядати питання організації інформаційного забезпечення та науково-дослідної діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій на заняттях стало не просто способом залучити до вивчення предмета навчаючись, але і невід’ємною частиною освітнього процесу, як-от:

- використання ресурсів Інтернет для підготовки уроків;
- підготовка наочного матеріалу у вигляді ілюстрацій, схем, карт і створення мультимедійних презентацій;
- підбір навчальних і науково-пізнавальних фільмів за різними темами предмета з метою конкретизації знань і формування додаткових уявлень;
- створення сайту для самостійної роботи студентів з вивчення тем;
- створення електронного навчального посібника, що включає текстовий та ілюстративний матеріал, навчальні фільми та матеріали контролю знання.

У Національній доктрині розвитку освіти (Україна ХХІ століття) визначено шляхи використання інформаційно-комунікативних технологій в освітній (і в тому числі управлінській) діяльності навчального закладу:

- інформатизація середньої освіти, спрямована на задоволення освітніх інформаційних, обчислювальних і комунікаційних потреб учасників навчально-виховного процесу шляхом створення єдиної інформаційної структури;
- побудова індивідуальних модульних навчальних програм різних рівнів складності залежно від конкретних потреб школи;
- випуск електронних підручників;

– створення в Україні індустрії сучасних засобів навчання, що відповідають світовому науково-технічному рівню і є передумовою для реалізації ефективних стратегій досягнення мети освіти [4].

Вплив ІКТ на педагогічні технології виражається в їх збагаченні за рахунок використання можливостей ІКТ. Вони надають педагогам ефективні допоміжні засоби, які, за умови обґрунтованого і гармонійного інтегрування в навчальний процес, забезпечують нові можливості і викладачам і учням.

Так, включення ІКТ в навчальний процес дозволяє:

- 1) організувати різні форми навчально-пізнавальної діяльності на заняттях;
- 2) зробити активну і цілеспрямовану самостійну роботу учнів;
- 3) забезпечити більш широкий доступ до навчальної інформації за рахунок комп'ютерних технологій пошуку, доступу, відбору та структурування інформації в мережах;
- 4) забезпечувати доставку та зберігання інформації;
- 5) забезпечити можливість вибору індивідуальної освітньої траєкторії, що, у свою чергу, забезпечує реалізацію особистісно-орієнтованого підходу в організації процесу навчання;
- 6) забезпечити можливість об'єднання інформаційних ресурсів освітніх та наукових центрів;
- 7) залучати до навчального процесу провідних педагогів і фахівців;
- 8) забезпечити створення розподіленої наукової лабораторії (коли обладнання розміщено не тільки в різних кімнатах, але і в різних будівлях, містах і навіть країнах);
- 9) організувати спільні наукові експерименти та освітні програми;
- 10) забезпечити нові форми контролю та оцінки знань.

Не варто забувати, що навчання з використанням засобів ІКТ сприяє реалізації відомих дидактичних принципів свідомості, міцності, доступності, активності, врахування індивідуальних особливостей, наочності. Крім цього, такі технології дозволяють розвивати критичне мислення, що є важливим в сучасному суспільстві, де інформація відіграє велику роль у суспільстві та освіті зокрема.

Отже, у разі систематичного використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, ефективність від їхнього використання буде значно підвищена. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у навчальному процесі дозволяє підтримувати високий рівень мотивації учнів і розвивати їх інтелектуальні, творчі здібності, а також сприяти розвитку комунікативних здібностей, навичок роботи з інформацією.

### ***Список використаних джерел:***

1. Гниденко М. П., Ільїн О. О. Педагогічний процес в умовах інформатизації. Військова освіта : зб. наук. пр. Київ: Національний

університет оборони України імені Івана Черняхівського, 2013. № 2. С. 51-60.

2. Спирін О. М. Інформаційно-комунікаційні та інформатичні компетентності як компоненти системи професійно-спеціалізованих компетентностей вчителя інформатики. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2009. № 5(13). URL: <http://www.ime.eduua.net/em.html>. (дата звернення: 04.04.2019)

3. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України / Офіційний вісник України. 2002. № 16. С. 11. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>. (дата звернення: 04. 04. 2019).

4. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології : навч. посіб. / В.В.Толстой та ін. Дніпро : НМетАУ, 2017. 230 с.

**УДК 373.091:17.022.1**

***Ю. С. Топчий***

### **СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «ІМІДЖ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Поява освітніх установ різних типів і видів, надання учням і їх батькам права вибору школи, зацікавленість шкіл у збільшенні кількості учнів через перехід до фінансування на нормативній основі втягують заклади загальної середньої освіти в конкурентну боротьбу за учнів, батьків, здатних сплачувати додаткові освітні послуги, вчителів, гранти різних фондів і організацій. У суперництві загальноосвітні установи вдаються до нецінових і цінових форм конкуренції – якість, перелік, комплексність, умови надання, ціна освітніх послуг. Серед нецінових форм конкуренції значна роль відводиться іміджу.

У такій ситуації назріла проблема цілеспрямованого формування іміджу сучасного закладу загальної середньої освіти, який би впливав на процес формування його контингенту та сприяв підвищенню конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг .

Перші публікації щодо іміджу освітньої установи з'явилися в середині 1990-х років. Але впритул зайнялися розробкою всіляких аспектів формування іміджу порівняно нещодавно, лише з початку 2000-х рр.

У вивчених публікаціях розглянуті різні види іміджу, залежно від рівня і типу освітнього закладу: «імідж ЗНЗ», «імідж державного ЗНЗ», «імідж недержавного ЗНЗ», «імідж середньої школи», «імідж дошкільного навчального закладу», «імідж приватної школи» та ін.

В основному автори, які вивчають імідж освітньої установи, посилаються на дослідження О. Гришуніної, Т. Піскунової, Є. Карпова, О. Нестерчук, О. Петрової, М. Піскунова.

Мета статті: визначити сутність поняття «імідж закладу загальної середньої освіти».

Імідж, що створює сприятливе враження, став інструментом для формування хорошої репутації, лояльності, двосторонньої симетричної комунікації навчального закладу.

У буквальному перекладі з французької *імідж* означає *образ*. З точки зору соціальної психології імідж є різновидом образу, що виникає в результаті соціального пізнання. Виходячи з цього, до поняття іміджу пропонується застосовувати й характеристики образу як результату психічного відображення того чи іншого об'єктивного явища; в процесі цього відображення можливі перетворення вихідної інформації, й відповідно образ не обов'язково представляє собою точну копію того, що відображає. Процес створення образу може бути активним і цілеспрямованим, може включати процедури аналізу і синтезу [11, с. 11].

На думку інших авторів, поняття *імідж* походить від латинського *imago*, пов'язаного з латинським словом *imitari*, що означає «імітувати» [9, с. 11].

У сучасному словнику Вебстера зазначено, що «термін *імідж* походить від поняття *свідомість*, утвореного за допомогою мови; зображення або опис; розумова концепція, підтримувана різними суспільними групами і така, що символізує основну позицію й орієнтацію стосовно чого-небудь (особи, класу, расового типу, політичної філософії або національності)» [10, с. 3-4].

Існує декілька підходів до визначення іміджу. Вітчизняні дослідники акцентують увагу на наступних:

1. Функціональний імідж. Сучасна наука виділяє кілька можливих варіантів іміджу, виходячи з виконуваних функцій – дзеркальний, поточний, бажаний, корпоративний і множинний [14, с. 113].

*Дзеркальний тип іміджу* – це імідж, властивий нашому уявленню про себе. Звичайно цей тип іміджу більш позитивний, оскільки психологічно кожен з нас завжди висуває на перше місце позитив. Цей тип іміджу може визначати характеристики як лідерів, так і організацій.

*Поточний тип іміджу* є характерним для погляду зі сторони. Саме в цій галузі знаходить своє застосування паблік рілейшнз, оскільки недостатня поінформованість, нерозуміння формують імідж організації або її керівника не менше, ніж реальні вчинки. Це не просто погляд зовнішньої публіки взагалі, це можуть бути погляди виборців, клієнтів, журналістів, нарешті, споживачів освітніх послуг.

*Бажаний тип іміджу* відображає те, до чого ми прагнемо; він є найбільш характерним для новостворюваних організацій, лідерів.

*Корпоративний* – це імідж організації в цілому, який складають репутація організації, її успіх, ступінь стабільності.

А також може бути *негативний імідж*, що є варіантом свідомого створюваного опонентами своєрідного «анти іміджу». Наприклад, практика створення «анти іміджу» конкурентів досить популярна у політичних колах у період передвиборчих кампаній.

*Множинний тип іміджу* – імідж, що утворюється за наявності низки незалежних структур єдиної корпорації. У цьому випадку кожна складова іміджу працює на спільний результат; разом з тим, невдача в одній сфері перекреслює іміджеві характеристики в іншій [2].

2. Контекстний імідж. Цей підхід передбачає сприяння впровадженню або функціонуванню іміджу в контексті його використання в певній сфері, орієнтується на певні верстви населення, рівні суспільної свідомості та ін.

Наприклад, керівник закладу освіти може мати один тип іміджу серед підлеглих і зовсім інший — серед колег-керівників. Він може користуватися популярністю серед учнів закладу, бо зорієнтований на даний рівень свідомості та відповідає очікуванням учнів. Але той самий імідж може мати негативне сприйняття у середовищі вищого керівництва, якщо не буде адаптований до їхньої сфери.

3. Порівняльний імідж. Такий підхід до формування іміджу полягає в порівнянні тих чи інших іміджевих характеристик. Таке зіставлення може проводитися на рівні параметрів іміджу ідеального й реального керівника, двох або більше керівників навчальних закладів [2].

Спираючись на загальні характеристики іміджу, його функції й види, були розроблені узагальнені моделі іміджу організації, що мають схожу структуру. Творці цих моделей вважали, що загальне враження про організації формується на підставі інтегрування різної інформації про самої організації, її діяльності, діловому спілкуванні, поведінці співробітників тощо [1, с. 99].

Перша модель містить сім компонентів і включає наступну інформацію:

- зовнішня атрибутика (назва організації, фірмовий стиль, емблема; символіка, місце розташування та ін.);
- фінансове благополуччя;
- імідж керівника і його команди;
- імідж персоналу;
- якість діяльності, образ продукції або послуги;
- дизайн офісних приміщень;
- ділові комунікації організації і персоналу.

Друга модель – десятикомпонентна – включає наступну інформацію:

- зовнішня атрибутика;
- історія організації, традиції;
- фінансове положення;

- образ продукції, якість діяльності;
- імідж керівника і його команди;
- імідж персоналу, корпоративна культура;
- ділові комунікації, особливості управління організацією;
- вартість товару або послуг (порівняльні дані в динаміці);
- публісیتی, рекламна популярність;
- дизайн офісних приміщень, продукції [7, с. 13].

Як видно, дані моделі принципово одна від одної не відрізняються. Орієнтація на них при формуванні іміджу організації повинна принести успіх. Зазначимо, що вибір тієї або іншої моделі іміджу необхідно здійснювати, беручи до уваги профіль діяльності організації, відносини, що склалися, можливість встановлення корпоративних зв'язків і багато іншого.

Таким чином, імідж – це певний символічний образ, який суб'єкт (особистість, організація, товар, послуга) представляє оточуючим, підкреслюючи сильні сторони і приховуючи недоліки на потреби конкретної соціальної групи. Крім того, імідж – цілеспрямовано сформований образ, який залишається у свідомості людей, їх пам'яті.

М.С. Піскунов у своїй роботі «Імідж освітнього закладу: структура та механізми формування» (1999) дає таке визначення іміджу школи: «це емоційно забарвлений образ, часто свідомо сформований, що володіє цілеспрямовано заданими характеристиками і покликаний впливати певною спрямованістю на конкретні групи соціуму» [13, с. 46].

За даними досліджень М.С. Піскунова, провідними компонентами іміджу освітньої установи є:

- для учнів початкової школи та їхніх батьків – образ класного керівника;
- для старшокласників – образ вчителя-предметника і образ директора;
- для батьків з вищою освітою – уявлення про якість освіти і стилі роботи школи;
- для батьків дітей з ослабленим здоров'ям – комфортність шкільного середовища [13, с. 50].

У 2002 році в журналі «Довідник керівника навчального закладу» була опублікована стаття начальника відділу маркетингу РГПУ імені А.І. Герцена, кандидата психологічних наук Л.В. Даниленко, «Менеджмент іміджу освітньої установи», в якій автор визначає імідж освітньої установи як «емоційно забарвлений образ навчального закладу, часто свідомо сформований, що володіє цілеспрямовано заданими характеристиками і покликаний надавати психологічний вплив певної спрямованості на конкретні групи соціуму» [3, с. 18].

Імідж може бути: бажаним, реальним, традиційним, сприятливим, позитивним, ідеалізованим, новим (оновленим). Найбільш поширеним з них є – бажаний імідж, сприятливий імідж. Згадані назви слід зараховувати не до

розряду окремих видів іміджу, а розглядати як характеристики іміджу, грані однієї призми, нова якість об'єкта. Перераховані характеристики іміджу не виключають один одного, не суперечать і не заперечують одна одну, при цьому імідж може переходити з однієї якості в іншу. Так, бажаний імідж за певних зусиль з боку зацікавленої в ньому організації може стати реальним, а традиційний імідж – перейти в нову якість або отримати оновлене обличчя. При цьому, у навчального закладу може існувати одночасно декілька іміджів, які актуалізуються в залежності від цілей, які переслідує в даний момент ЗСО, і соціальної групи, з якою працює в цей момент.

До числа основних складових іміджу, як вважає Л.В. Даниленко, можна віднести: загальну популярність і репутацію освітньої установи, швидкість реагування на зміни запитів споживачів, інноваційний потенціал і його реалізацію, престиж освітніх програм, рекламну політику освітньої установи, рівень розвитку та характер зарубіжних зв'язків, фінансову забезпеченість (стійкість), конкурентний статус. Кожна зі складових має свої критерії та показники. Так, за останнім пунктом переліку – місце освітньої установи в системі рейтингів (по одному і більше показниками), що широко застосовується тепер і в сфері освіти, може служити показником його конкурентоспроможності, наприклад, за відсотковим показником вступників до вищих навчальних закладів, кількості медалістів, наявності конкурсу до навчального закладу та ін. (для сучасного ліцею). Важливим аргументом конкурентоспроможності освітньої установи є і наявність у нього сприятливого іміджу, тобто думки батьків і дітей, колег, державних органів [3, с. 20].

Є.Б. Карпов в статті «Імідж в освіті» (2003) вводить загальне поняття – імідж освітньої організації: і визначає його як «соціально-психологічний феномен, що має свої закономірності формування та функціонування». У статті автор зупиняється на питаннях діагностики та формування іміджу освітньої установи і приходить до висновку, що розглядати імідж ЗНЗ потрібно з точки зору:

- надання їм освітньої послуги: її якість, затребуваність на ринку;
- просування освітньої послуги (планування PR-кампаній, конкурентоспроможність);
- взаємини між викладачами, студентами та їх батьками;
- кадрового та наукового потенціалу;
- стану навчально-матеріальної та наукової бази [4, с. 42].

Автор посилається на думку В.В. Меньшикової і Є.П. Утліка про те, що є важливим для формування позитивного іміджу освітньої установи: «такі важливі соціальні уявлення людей, як уявлення про фінансове становище організації («стабільна», «процвітаюча» тощо); про історію організації, її традиції, репутації («існує довгий час», «з нею мають справу солідні фірми» і ін.); про особистості керівника («на чолі стоїть солідна і порядна людина» та ін.); про особливості «пабліситі» – рекламної популярності («хороші відгуки»

та ін.); про ставлення до персоналу («персонал спокійний за своє майбутнє», «багато свободи при високій відповідальності» тощо); про соціальну відповідальності перед суспільством – якість роботи, рід діяльності, спрямованість на споживача, турбота про нього («обов'язкова», «випускає добротну і потрібну продукцію» та ін.); про управління організацією («з честю виходить із складних ситуацій», «прогресивне науково обґрунтоване управління» та ін.); про фірмовому стилі («солідний офіс», «красива емблема» та ін.); про етичність діяльності і відносин («чесна» та ін.) [4, с. 48].

Є. Б Карпов також акцентує увагу на проблемі пошуку підстав для формування позитивного іміджу освітньої організації.

У своїй наступній статті – «Імідж ВНЗ» (2005), Є.Б. Карпов приходить до висновку, що «вивчаючи імідж освітньої організації, необхідно врахувати існування полів різних видів іміджів в масовій свідомості і необхідності виявлення специфіки наповнюваності цих полів у представників різних груп». Автор задається питанням: «У чому ж на даний момент складається зміст іміджу ВНЗ». Для відповіді на це питання було проведено дослідження на базі двох московських університетів, з використанням методики – «психосемантична оцінка іміджів освіти, вишу та освітніх послуг». У ході дослідження були отримані дані, а саме – характеристики іміджу вишу, які були розділені на чотири групи: до першої групи увійшли характеристики, які найбільш важливі для образу ВНЗ; в другу групу увійшли характеристики, які значимі для іміджу ВНЗ; у третю об'єдналися характеристики, нейтральні за своїм значенням, а в четверту групу увійшли характеристики, не значимі [5, с. 54].

В статті, написаній у співавторстві з Є.А. Ардишевою «Працевлаштування випускників та імідж навчального закладу» (2006), Є.Б. Карпов звертає увагу на зв'язок між працевлаштуванням випускників, якістю отриманих знань та іміджем [6, с. 75-79].

Виокремимо ще декілька публікацій щодо іміджу освітніх установ.

О.О. Петрова («Імідж фахівця – імідж організації – імідж професійної освіти в Росії») визначає імідж як «образ, що включає внутрішні і зовнішні характеристики відповідного об'єкта». А також говорить про існування цілого співтовариства іміджів: «імідж самої професійної освіти, імідж ступенів освіти (початкова, середня, профосвіта тощо), імідж конкретного навчального закладу та імідж професії» [12, с. 104].

О.О. Александрова, автор статті «Школа з родзинкою», не виключає, що імідж освітньої установи, в даному випадку – школи, створюється за участю «сарафанного радіо», тобто батьки майбутніх учнів розпитують всіх знайомих, сусідок, попутників про школи міста та, на підставі їх думки, складають особисте враження [1, с. 101].

П.С. Лернер у роботі «Імідж середньої школи: сприйняття, очікування», порівнює уявлення учнів про свою школу в процесі навчання і після вступу в ВНЗ. Конкретного визначення іміджу освітньої установи автор



не пропонує [8]. Таким чином, імідж – це певний символічний образ, який суб'єкт (особистість, організація, товар, послуга) представляє оточуючим, підкреслюючи сильні сторони і приховуючи недоліки на потреби конкретної соціальної групи. Крім того, імідж – цілеспрямовано сформований образ, який залишається у свідомості людей, їх пам'яті.

### **Список використаних джерел:**

1. Александрова Е. А. Школа с “изюминкой”. *PR в образовании*. 2003. № 3. С. 98-104.
2. Бебик В. М. Функціональний імідж. URL: [http://www. polka-knig.com.ua](http://www.polka-knig.com.ua) (дата звернення 15.04.2019).
3. Даниленко Л. В. Менеджмент имиджа образовательного учреждения. *Справочник руководителя образовательного учреждения*. 2003. № 1. С. 18-23.
4. Карпов Е. Б. Имидж в образовании. *PR в образовании*. 2003. № 6. С. 40-50.
5. Карпов Е. Б. Имидж вуза. *PR в образовании*. 2005. № 4. С. 54.
6. Карпов Е. Б., Ардышева Е. А. Трудоустройство выпускников и имидж учебного заведения. *PR в образовании*. 2006. № 3. С. 75-79.
7. Лазаренко И. Р. Формирование имиджа образовательного учреждения как управленческое новшество. *Педагог*. № 9. 2000. С. 12-14.
8. Лернер П. С. Векторы реформирования содержания и имиджа общего, среднего и профессионального образования. *PR в образовании*. 2006. № 2. С. 46-48.
9. Лысикова О. В. Имиджелогия и паблик рилейшнз в социокультурной сфере : учеб.пособ. М. : Флинта, 2006. 168 с.
10. Межерицька О. Впровадження іміджології як компонента навчального процесу у вищих закладах освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 3-11.
11. Перельгина Е. Б. Психология имиджа : учеб.пособ. М. : Аспект Пресс, 2002. 223 с.
12. Петрова Е. А. Имидж специалиста – имидж организации – имидж профессионального образования в России. *PR в образовании*. 2003. № 4. С. 104-105.
13. Пискунов М. С. Имидж образовательного учреждения : структура и механизмы формирования. *Мониторинг и стандарты в образовании*. 1999. № 5. С. 45-51.
14. Почепцов Г. Г. Профессия : имиджмейкер. СПб: Алтейя, 2001. 256 с.

## **РОЛЬ ПЕДАГОГІЧНОЇ ІННОВАЦІЇ У РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ**

Сучасний етап розвитку української освіти характеризується стрімким оновленням педагогічного процесу, постійною модернізацією методів, прийомів та технологій. Такий процес реформування освіти обумовлений змінами соціального та політичного життя, адже наше сьогодення потребує всебічно розвиненої креативної особистості. Також розширюється дослідницько-пошукове поле діяльності вчителів: педагог має право обирати програми за якими працювати, у тому числі й експериментальні та авторські. В.Андрюханова, зазначає, що робота педагога «як цілісна система дій та заходів щодо підвищення та збагачення професійного потенціалу суб'єктів освітньої діяльності в межах округів науково-методична робота повинна бути інноваційно гнучкою та відповідною реформним процесам в освіті» [1].

Нововведення в освітньо-виховному процесі називають інновацією. Слово «innovatio» з англійської мови перекладається як «нововведення або новаторство». Інновації в освіті – «це процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану. Слово «інновація» має багатомірне значення, оскільки складається з двох форм: власне ідеї та процесу її практичної реалізації» [3, с.338-340].

Суттєві дослідження з цієї теми зробили В.Лазарев, Н.Конопліна, В.Новиков, Г.Селевко, О.Пометун, В.Давидов, Л.Занкова, І.Якиманська.

**Мета статті** – окреслити роль педагогічної інновації у розвитку освітнього процесу.

Інновація освіти – цілеспрямований процес часткових змін, що ведуть до модифікації мети, змісту, методів, форм навчання й виховання, адаптації процесу навчання до нових вимог [2, с. 403]. В основі інноваційних процесів дві педагогічні проблеми: проблема узагальнення передового педагогічного досвіду та проблема залучення сучасних освітніх тенденцій до практики педагога. Роль управління у такому процесі полягає у створенні сприятливих умов у базовому закладі для успішної розробки та застосування інноваційних технологій та методів педагогічної роботи.

Педагогічна інновація – це нововведення у змісті освіти, її формі та методах. Педагогічну інновацію породжують довготривалі пошуки освітян, що синтезують традиційну педагогіку із особистою творчістю, створюючи нові оригінальні ідеї та підходи до ефективного розвитку учнівської

особистості. До педагогічних інновацій відносять здобутки творчих груп педагогів, які вивчають, експериментують, аналізують та систематизують свою роботу у напрямку недостатньо висвітлених науково-методичною літературою аспектах.

У становленні педагогічної інновації ключову роль відіграє педагогічна творчість. Її сутність полягає у становленні особистості через процес виховання, що є результатом спільної діяльності учня та вчителя. Однією із ключових форм інноваційної педагогічної діяльності вважаємо експеримент, бо саме його результати дають реальну картину ефективності та доцільності новітніх технологій навчання. До основних понять педагогічних інновацій прийнято відносити: «нестандартні уроки, проблемне і модульне навчання, запрошення вчених, діячів культури, мистецтва на уроки, науковий експеримент при вивченні нового матеріалу, застосування досягнень техніки (від діапозитивів, через фільми, магнітофони, телевізори до навчання з допомогою комп'ютерів, комп'ютерні аудиторії, радіо- і телепередачі та «Інтернет-системи», мультимедійні технології тощо), нові підходи до формування навчальних планів» [4 с.7].

Отже, саме педагог є ключовою ланкою у модернізації освітнього процесу, саме вчителі шукають нові й нові педагогічні прийоми для зацікавлення учнів, підвищення навчальної мотивації через інновації. Таким чином, інноваційні процеси виступають рушійною силою розвитку освітньо-педагогічного процесу.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Андрюханова В. М. Сучасні підходи щодо вирішення проблеми підготовки вчителя до інноваційної діяльності. *Управління школою*. 2004. №34. С.7 - 10
2. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології. Інноваційні педагогічні технології : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2004. 352 с.
3. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України ; гол. ред. В.Г.Кремень. Київ. : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с
4. Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність. Ужгород: Інформаційно-видавничий центр ЗППО, 2007. 364 с.

## РОЗВИТОК ПОНЯТІЙНО-ТЕРМІНОЛОГІЧНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Невід'ємною складовою будь-якої науки є її понятійна система. Вона характеризує стан та напрями наукового розвитку. Аналіз понятійно-термінологічної системи менеджменту є актуальною науковою проблемою, вирішення якої буде сприяти його розвитку.

Актуальність цієї проблеми обумовлена тим, що понятійно-термінологічна система менеджменту виконує декілька функцій: пізнавальну, яка є основою організації досліджень проблем менеджменту; узагальнюючу, яка полягає у тому, що саме поняття концентрують головні результати наукових досліджень та практичної діяльності; комунікативну, яка дозволяє здійснювати обмін науково-практичною інформацією, забезпечує професійне спілкування науковців та менеджерів, нормативну функцію, яка характеризує підпорядкування практичної управлінської діяльності теоретичним засадам менеджменту.

Мета статті: охарактеризувати основні особливості розвитку понятійно-термінологічної системи менеджменту. Для реалізації мети статі було проаналізовано біля 500 монографій провідних фахівців з менеджменту різних країн світу, підручники МБА, міжнародні стандарти ISO та словники понять цієї науково-практичної галузі. Під час аналізу понятійно-термінологічної системи менеджменту ми урахували кількісні та якісні показники, спрямованість понять на вирішення тих чи інших проблем менеджменту.

У вітчизняному науковому дискурсі існують роботи, присвячені локальним проблемам понятійного апарату менеджменту: управління процесом оподаткування; понятійно-термінологічний словник корпоративного управління; понятійно-категоріальний апарат менеджменту юридичного конфлікту; розвиток понятійного апарату інтегрованих систем менеджменту [3;4;8;9;10] тощо, проте, не має робіт, в яких цю проблему розглянуто комплексно.

Проведене дослідження дозволило зробити декілька висновків. Найбільший внесок у розробку понятійно-термінологічної системи менеджменту зробили автори міжнародних стандартів ISO та викладачі МБА у своїх посібниках. Ці фахівці мають досвід експертної, менеджерської, викладацької, дослідницької діяльності. Необхідність узагальнення наукової інформації з менеджменту для навчальних посібників МБА обумовлювала постійний розвиток, поглиблення, розширення понятійно-термінологічної системи цієї науково-практичної галузі. Про це свідчить, наприклад, аналіз

10-и видань посібника «Менеджмент» Ричарда Дафта. В останньому виданні посібника автор наводить тлумачення більш чим 500 понять [5]. Подібну роль виконують і міжнародні стандарти ISO, пов'язані з менеджментом [11]. Найбільш яскраво про це свідчить аналіз 5-и поколінь стандартів управління якістю.

Як відомо, всі практично орієнтовані науки виконують нормативну функцію, але більш високим рівень нормативності мають стандарти ISO, що пов'язане з міжнародним та державним їх затвердженням. Понятійно-термінологічна система стандартів не тільки узагальнює стан теорії менеджменту, але і постійно підлягає перевірці на практиці. Підготовка стандартів ISO стала унікальним міжнародним засобом розвитку менеджменту. Положення стандартів є більш впливовими, визнаними. Так, наприклад, стандарти окреслюють чітку позицію щодо такого дискусійного питання, як структура функцій управління, коли пропонують до всіх можливих процесів використовувати методологію «плануй-виконуй-перевірй-дій». Фактично в стандартах визнано, що управлінський цикл має чотири складові, які за традиційним підходом характеризували за допомогою понять: планування, організація, контроль, регулювання.

Аналіз численних монографій з менеджменту свідчить про перевагу аспектної спрямованості цих робіт, широкий спектр термінів, які використовують автори та недостатню увагу до висвітлення сутності тих чи інших понять. Понятійно-термінологічні системи монографій свідчать про часові відмінності у розвитку цієї складової науки, розвиток спрямованості уваги фахівців до тих чи інших проблем менеджменту, рівень понятійної розробки цих проблем.

Найбільше розвиненою у сучасному менеджменті групою є поняття, пов'язані з людськими ресурсами менеджменту: людські ресурси, людський капітал, ринок праці, набір персоналу, тестування кандидатів, скорочення штатів, відповідність посаді, шкала оцінок поведінки, значущість людського чинника, планування людських ресурсів, міжнародні людські ресурси, управління людськими ресурсами, оптимізація робочої сили, підхід з боку моральних прав, підхід з позиції справедливості, портал управління знаннями, постійна команда, відданість організації, наближення до норм групи, безпосереднє спілкування керівника та працівників, процедура справедливості, розробка функціональних обов'язків, регулювання поведінки, створення системи особистих зв'язків, згуртованість команди, справедлива винагорода, управління стосунками з покупцями, управління установкою, формальна команда, людські навички, команда, референтна влада, інтерактивне лідерство, пряме лідерство, справжній лідер, лідер-служитель, культурний лідер, моральний лідер, дієве лідерство, командне лідерство, матричний керівник, особистісна ефективність, системне мислення, навчання на робочому місці, розвиток ключових навичок управління, етичне навчання, програми розвитку спроможності до навчання,

мистецтво управління людьми, відданість справі, етика, етична дилема, підвищення особистісної зацікавленості, атмосфера наснаги, відданість справі, наполегливість, готовність до експериментування, поважне ставлення, професійний успіх, самореалізація, здатність, делегування повноважень тощо.

Аналіз понять цієї групи дозволяє зробити декілька висновків: посилюється тенденція олюднення менеджменту та значення людських ресурсів, сутність розвитку бізнесу у наш час полягає в першу чергу у розвитку людини, наведена система понять характеризує всі складові кадрової роботи (відбір, планування, оцінка, мотивація, навчання, особисті якості, побудову стосунків), все більше значення набуває проблема лідерства, можна прогнозувати подальше підвищення ролі людських ресурсів у менеджменті та виробництві, увага науковців до проблем людських ресурсів є постійною та значною.

Другою за кількісними показниками є група понять, пов'язана з управлінням якістю: якість, забезпечення якості, зниження рівня якості, контролювання якості, настанова щодо якості, планування якості, поліпшування якості, політика у сфері якості, програма якості, рівень якості, система управління якістю, характеристика якості, цілі у сфері якості, аудит, аудитор, висновок аудиту, група аудиту, дані аудиту, доказ аудиту, критерії аудиту, об'єкт аудиту, план аудиту, програма аудиту, замовник аудиту, сфера аудиту, аналізування, атестування, бракування, верифікація, вимога, випробування, випуск, відповідність, дефект, дія запобіжна, дія корегувальна, дозвіл на відхил, доказ об'єктивний, документ, технічний експерт, ефективність, задоволеність замовників, замовник, запис, затвердження, інспектування, інформація, інфраструктура, моніторинг, найвище керівництво, компетентність, контракт, коригування, методика, надійність, невідповідність, організація, перевіряння, перероблення, метрологічне підтвердження, постійне поліпшування, постачальник, поступка, продукція, проект, проектування та розроблення, простежуваність, протокол, процедура, процес, процес вимірювання, результативність, ремонтування, робоче середовище, система, система керування вимірюванням, система управління, метрологічна служба, специфікація, спроможність, зацікавлена сторона, організаційна культура, технічні умови, вимірювальне устаткування, характеристика, характеристика метрологічна [11].

Наведена система включає загальнонаукові поняття, загальні поняття менеджменту та специфічні поняття управління якістю. Але саме така система дозволяє охарактеризувати управління якістю як цілісну, детально розроблену, технологізовану, апробовану у практичному сенсі проблему менеджменту. Ця система понять виконує низку функцій та є основою вивчення, запровадження, аналізу та оцінки управління якістю.

Значною за обсягом є понятійна система, пов'язана з інформатизацією менеджменту: мережа, цифрова технологія, операційна інформаційна

система, маркетингова інформаційна система, мережева структура, САД - система комп'ютерного проектування, система обробки трансакцій, соціальні мережеві зв'язки, управлінські інформаційні системи, формальні канали комунікації, електронний мозковий штурм, електронний обмін інформацією, віртуальний ринок, інтернет-компанія, автоматичний покупець, бізнес за підпискою, цифровий банк, третя хвиля Інтернету, революція платформ, третя промислова революція, четверта революція в історії людства, цифрова трансформація, хмарні технології, вплив штучного інтелекту на діяльність персоналу. З кожним роком кількість понять цієї групи збільшується. У наш час використання інформаційних технологій є невід'ємною складовою бізнесу, управління будь-якою сферою людської діяльності. Однією з провідних тенденцій сьогодення є розвиток і злиття автоматизованого виробництва, обміну даних і виробничих технологій в єдину саморегульовану систему, з якнайменшим або взагалі відсутнім втручанням людини у виробничий процес.

Все більше поширення набуває система понять, пов'язана з стратегічним менеджментом, (стратегія, стратегічний менеджмент, мультирегіональна стратегія, стратегії міжнародного розвитку, стратегічна роль інновацій, цінові стратегії, стратегічна роль брендингу, стратегічний план маркетингу, тактики та стратегія, формулювання стратегії, формулювання ринкової стратегії, вибір базової стратегії, вибір конкурентної стратегії, запровадження нової стратегії, мистецтво стратегії, головна стратегія, портфельна стратегія, стратегічна бесіда, стратегічна бізнес-одинаця, стратегічний план, стратегічна мета, стратегія виходу на ринок, стратегія корпоративного рівня, стратегія рівня бізнес-одинаці, стратегія функціонального рівня, стратегічні зміни, трансакційна стратегія, стратегічні карти, стратегічне сегментування, стратегія охоплення ринку, стратегія створення успішних стартапів) є відкликом на ситуацію ускладнення умов ведення бізнесу, глобалізаційні процеси, посилення конкуренції, зміну підходів до планування діяльності.

Поряд з поняттям «менеджмент» виникла низка понять, які характеризують важливі його складові: бренд-менеджмент, корпоративне управління, маркетинг менеджмент, ринково орієнтований менеджмент, проект-менеджмент, тайм-менеджмент, Event-менеджмент, директ-маркетинг, контент-маркетинг, ритейл-маркетинг, цифровому маркетингу, «сториноміка» (продажі, основані на історіях), нейромаркетинг, Event-маркетинг, мастер-трейдинг, дейтрейдинг, денний трейдинг онлайн, бренд-білдинг, краудсорсинг, маркетплейс 3.0, коучінг, аутосорсинг, бенчмаркінг. Виникнення цих понять характеризує процес диференціації наукового знання та практичної діяльності, є свідченням поглиблення та розвитку менеджменту.

У наведеному вище переліку значне місце займає поняття «маркетинг». Значення та рівень розробки цієї складової менеджменту характеризують

наступні поняття: маркетинг менеджмент, мета маркетингу, маркетинг прямих інвестицій, реклама, продаж, маркетингова інформаційна система, науково-технічний маркетинг, контроль маркетингової діяльності, план маркетингу, директ-маркетинг, контент-маркетинг, рітейл-маркетинг, цифровому маркетингу, нейромаркетинг, Event-маркетинг, маркетплейс 3.0, маркетингове дослідження, маркетингова організація, макросередовище, мікросередовище, конкуренти, конкурентні переваги, сервісна політика, імпорнтний маркетинг, цінова політика, політика збуту, сервісне обслуговування, товарний знак, асортимент, потреба, попит, товар, обмін, ринок, сегмент ринку, постачальник, посередник, споживачі, концепція управління маркетингом, види маркетингу, форми маркетингу, типи маркетингу, маркетингова взаємодія, маркетингові моделі, закони маркетингу, маркетинг-директор, прийняття рішення про покупку, теорія споживчої поведінки. Цей перелік понять можна подовжувати, що є свідченням великого значення та рівня розробки цього аспекту менеджменту. Понятійний аналіз дозволяє припустити те, що відбулася маркетингізація менеджменту та він перетворився на важливішу його складову.

Сучасні процеси у менеджменті відбивають наступні поняття: глобальна команда, глобальний аутсорсинг, міжнародний вимір, міжнародний менеджмент, ускладнення глобальних ринків, конкурентні переваги, гнучка виробнича система, відкрите управління, відкриті інновації, інноваційна компанія, вирішення проблем інноваційного бізнесу, зростання та генерування інновацій, інноваційна культура, делегування, децентралізація, децентралізована мережа, децентралізоване планування, децентралізований контроль, дивізіональна структура, горизонтальна команда, горизонтальна комунікація, підхід з позиції справедливості, CAD система комп'ютерного проектування, соціально орієнтовані підприємці, соціально-культурний вимір, компанія, яка сама управляє, стратегічний менеджмент, заощаджуюче виробництво, франчайзинг, адаптивна культура, дискреційна відповідальність, інфраструктура, е-бізнес, е-комерція, корпоративна соціальна відповідальність, влада громадянського суспільства, соціальна ринкова економіка, інкубатор ідей, комп'ютерний аналіз тощо. Якщо виокремити найбільш важливі тенденції розвитку менеджменту на основі наведених понять, то можна назвати наступні: глобалізація, перегляд проблеми влади в процесі управління, поширення інновацій, підсилення соціальної відповідальності бізнесу.

Середньою за кількістю є група понять, пов'язана з теоретичною складовою менеджменту: менеджмент як наука, процесуальна теорія, теорія процесів мотивації, теорія змісту мотивації, ситуаційна теорія, теорія ієрархії потреб, теорія очікування, теорія підкріплення, теорія визначення мети, теорія систем, теорія справедливості, теорія «шлях – мета», теорія очікування, утилітаристський підхід, матричний підхід, модульний підхід, підхід з позиції моральних прав, підхід з позиції справедливості,



адміністративна модель, класична модель, модель горизонтальних зв'язків, класичний напрям менеджменту, філософія менеджменту, адміністративні принципи, принципи управління, концепція event кейтерінгу, концепція покращення рішень, принцип мозаїки, дослідження поведінки покупців, маркетингове дослідження, науковий метод, зондуючі дослідження, дескриптивне дослідження, каузальне дослідження, концепція аналізу попиту, концепція бренд-менеджменту, макросегментаційний аналіз, модель життєвого циклу товару. Наведена понятійна система є свідченням панування аспектного підходу до розгляду менеджменту, наявності значної кількості теорій, моделей, підходів до менеджменту, відсутності комплексних, цілісних, системних теорій. Окрім того, не завжди поняття «теорія» дійсно характеризує систему знань, яка відповідає науковим уявленням про наукову теорію.

Підводячи підсумки, зазначимо, що у світі ще не склалася загальноприйнята цілісної понятійна система менеджменту. Ця система знаходиться у постійному розвитку. Зміни, які відбуваються у понятійно-термінологічній системі менеджменту, характеризують зміну управлінської парадигми, яка відбувається зараз. Нову парадигму характеризує посилення соціальної відповідальності менеджменту, його подальша олюднення, підвищення ролі інформаційних технологій, глобалізація, кооперація дослідницьких зусиль.

Кожний дослідник менеджменту має будувати свій науковий пошук з урахуванням особливостей понятійно-термінологічної системи цієї науки. Знання понятійно-термінологічної системи менеджменту полегшує пошук та розуміння наукової літератури, дозволяє будувати з врахуванням її особливостей свою власну термінологічну систему наукового пошуку, планувати дослідження, більш чітко описувати та доносити до науковців та практиків результати свого наукового пошуку.

Порівняння понятійно-термінологічних систем менеджменту у науковому дискурсі нашої та інших країн дозволяє зазначити, що вони практично співпадають. Але актуальною для подальшого дослідження проблемою є з'ясування того, наскільки практичний менеджмент відповідає сучасній понятійно-термінологічній системі цієї науки тому, що підвищення ефективності управлінської діяльності неможливе без зміни у понятійних системах керівників та їх організацій.

### ***Список використаних джерел:***

1. Воронкова О. М. Формування понятійного апарату управління процесом оподаткування. *Наука й економіка*. 2014. Вип. 1 (33). С. 235–243.
2. Гудзь О. Є. Корпоративне управління: понятійно-термінологічний словник. – К.: Державний університет телекомунікацій, 2014. – 41с.

3. Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. /Пер. с англ.. под. ред.. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер, 2015. 800 с.
4. ДСТУ 3966-2000. Державний стандарт України. Термінологія. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять. Введ. 2001.01.01 : офіц. вид. К. : Держстандарт України, 2000, IV. - 32 с
5. Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д.М.Черваньова, О.І.Жилінської. К.: Нічлава, 2011. 624 с.
6. Новікова М. М. Понятійно-категоріальний апарат менеджменту юридичного конфлікту. Право і суспільство. 2014. № 6-2. С. 9-14
7. Понятійно-категоріальний апарат публічного управління : матеріали методолог. семінару у форматі відеоконференції, 31 берез. 2010 р. / за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, Ю.П.Сурміна, В.П.Трощинського; передмова Ю.В.Ковбасюка. К. :НАДУ, 2010. 96 с.
8. Раджаб З. М., Залога В. А., Івченко А. В. Развитие понятийного аппарата интегрированных систем менеджмента. Часть 1. Аналитический обзор. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2013. № 1. С.102-109.
9. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT) ДСТУ ISO 9000:2007. Видання офіційне. Київ, Держпоживстандарт, 2008. 29 с.
10. Термінологічна робота. Засади і правила розроблення стандартів на терміни та визначення понять: ДСТУ 3966:2009. [Чинний від 2010-07-01]. К.: Держспоживстандарт України, 2009. IV, 30 с. (Національний стандарт України).
11. Don Hellriegel, John W. Slocum. Management. Addison-Wesley Publishing Company. 6 edition. 1992. 775 pages
12. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. Harper & Row. 3 edition. 1988. 777 p.

УДК364-43-047.22

*Н. В. Циган*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ОБЛАСНОМУ РІВНІ**

Посилення уваги до питань соціальної політики регіонів і країни в цілому, розвиток системи соціальних служб, вимоги часу до постійного зростання якості надання соціальних послуг ставлять завдання створення системи безперервної освіти фахівців соціальних закладів на всіх рівнях управління соціальною сферою.

Суспільство все більше потребує професіоналів, здатних кваліфіковано ставити соціальний діагноз, здійснювати соціальне прогнозування і стратегічне планування, вести корекційну, соціально-терапевтичну, реабілітаційну роботу, проводити консультативну, посередницьку, профілактичну діяльність з різними категоріями населення, які потребують соціальної допомоги та підтримки.

В Україні відбувається процес формування системи критеріїв та показників ефективності управління соціальним закладом. На сьогодні в системі соціальних служб діє 20 Державних стандартів соціальних послуг, що затверджені наказами Міністерства соціальної політики України, у яких зокрема зафіксовані вимоги до управління розвитком професійної компетентності соціальних працівників, що надають послуги вразливим верствам населення. Так, у Державному стандарті соціальної послуги кризового та екстреного втручання, затвердженому наказом Міністерства соціальної політики України від 01.07.2016 №716 встановлюється наступна вимога: «Суб'єкт, що надає соціальну послугу, вживає заходи щодо:

- підвищення кваліфікації надавачів соціальної послуги;
- формального та неформального професійного навчання надавачів соціальної послуги;
- надання постійного доступу до супервізії для забезпечення необхідного рівня якості послуги кризового та екстреного втручання й безпеки отримувачів і надавачів соціальної послуги» [2].

То ж, процес розвитку професійної компетентності будь-якого працівника організації є справою діяльності керівництва закладу та об'єктом управління, який потребує планування, організації, контролю та регулювання.

Управлінські аспекти професійного розвитку персоналу соціальних служб вивчали М. Головатий, М. Лукашевич, Г. Дмитренко, І. Петрова, М. Панасюк, В. Коростельов, М. Сіницький та інші.

Управління в технологічному сенсі передбачає організацію адміністрування та керування, від яких залежить ефективність роботи всієї системи. У ході управління реалізуються загальні для інших сфер соціального управління функції, методи, використовуються притаманні іншим соціальним системам інструменти управління. Одним із соціальних об'єктів управління є система розвитку професійної компетентності соціальних працівників у системі неперервної освіти.

Розвиток професійної компетентності соціальних працівників є складовою неперервної освіти дорослих і регулюється відповідною нормативно-правовою базою на державному рівні. Зокрема, Закон України «Про професійний розвиток працівників» основними напрямками управлінської діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників визначає:

- розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;
- визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;
- розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;
- організація професійного навчання працівників;
- добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця;
- ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років [4].

Управління професійним розвитком соціальних працівників в Україні може бути структуроване за рівнями. Так, дослідник Є.Дедов пропонує трирівневу структуру управління: Перший рівень – спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади в галузі соціальної роботи. Другий рівень здійснюється спеціально уповноваженим органом влади в галузі соціальної роботи, відповідними органами управління обласних державних адміністрацій, а також органів місцевого самоврядування. Третій рівень – безпосередньо заклади соціальної роботи [1, с. 56]

У ході нашого дослідження було встановлено, що систему управління розвитку професійної компетентності на чотирьох рівнях: державному, регіональному, місцевому та локальному. Кожен з рівнів управління професійним розвитком соціальних працівників має свої повноваження і виконує певні функції і завдання.

У цій статті ми проаналізуємо систему управління розвитком професійної компетентності на обласному рівні.

Регіональний рівень є другим рівнем управління розвитком професійної компетентності, на якому реалізується політика держави щодо професійного розвитку соціальних працівників, визначаються пріоритетні напрямки регіональної соціальної політики та найбільш актуальні проблеми, що потребують негайного вирішення, а також здійснюється планування і організація навчання персоналу соціальних служб та розвитку їх компетентності в межах регіону відповідно до специфіки області. Регіональний рівень управління розвитком професійної компетентності очолює обласне управління праці та соціального захисту населення, а також обласні соціальні заклади, організації, що визначають найбільш актуальні напрямки та потреби регіону в професійному зростанні соціальних працівників своєї системи, розробляють плани навчання працівників соціальних закладів області та організують реалізацію і впровадження

планів у життя. Тобто організують семінари, тренінги, круглі столи та інші заходи, спрямовані на розвиток професійної компетентності соціальних працівників. В межах своїх повноважень обласні управління праці та соціального захисту контролюють і регулюють процес навчання персоналу соціальних закладів.

Управління та пріоритетні напрямки розвитку професійних компетентностей спеціалістів соціальних закладів регіону перш за все визначаються в обласних комплексних програмах, що приймаються в соціальній сфері. Специфіка сьогодення в Луганській області сприяла створенню стратегічних соціальних програм.

Так в регіональному Стратегічному плані дій з реформування системи інституційного догляду і виховання дітей в Луганській області на 2018-2026 роки зазначається, що «на регіональному рівні необхідно продовжувати вживати заходи з організації та проведення навчальних семінарів для спеціалістів служб у справах дітей, центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, представників ОТГ, підвищення рівня їх кваліфікації [3].

План заходів на 2018-2019 роки щодо запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі у Луганській області вже вміщує цілий розділ, який присвячений розвитку професійної компетентності соціальних працівників і вміщує різні навчальні заходи, в тому числі семінари і тренінги з даного напрямку.

Основним напрямком розвитку професійної компетентності соціальних працівників є професійне навчання - процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Ряд науковців стверджують, що професійний розвиток є ширше поняття, ніж професійне навчання. Практика управлінської діяльності показує, що різниця між ними є умовною, оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне завдання - підготовку персоналу до виконання ним своїх обов'язків. Різниця, на думку науковців О.Крушельницької, Д.Мельничука, полягає в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток — на майбутнє і є більш фундаментальним. [5, с.127]

Надзвичайно важливим в управлінській діяльності є створення керівником таких умов для діяльності підлеглих, щоб вони могли ефективно та професійно виконувати завдання для досягнення цілей організації. Саме концепція «створення умов» запропонована Є. Хриковим є на сьогодні найбільш сучасною і прогресивною, суть якої спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку закладу» [6, с.44]. Це стосується в тому числі і соціального закладу, а також розвитку професійної компетентності соціальних працівників.

Перш за все було проаналізовано планування соціальними закладами заходів щодо розвитку професійної компетентності соціальних працівників, що працюють у цих закладах. У результаті аналізу річних планів було встановлено, що планування розвитку професійної компетентності фахівців соціальних закладів міст та районів відбувається на обласному рівні.

У системі центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді саме обласний центр розробляє річний план проведення семінарів, тренінгів, навчань для спеціалістів місцевих центрів СССДМ за різними напрямками соціальної роботи. Навчання фахівців проводяться згідно затвердженого графіку спеціалістами обласного центру, що пройшли спеціальне навчання та мають сертифікати державного зразку. Організує і координує дану роботу відділ правової та кадрової роботи обласного центру.

Упродовж 2017 року обласним центром проведено 11 заходів, спрямованих на розвиток професійної компетентності фахівців із соціальної роботи центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді та закладів соціального спрямування, в яких прийняло участь 181 спеціаліст, а в 2018 році проведено 15 заходів, в яких прийняло участь 190 спеціалістів.

Професійне навчання спеціалістів соціальних закладів пов'язане із матеріальними витратами, тому визначення фінансових ресурсів у бюджеті є важливим моментом управління розвитком професійної компетентності. Як правило, в обласному бюджеті коштів на проведення навчань спеціалістів виділяється недостатньо. Тому до проведення заходів, спрямованих на розвиток професійної компетентності залучаються міжнародні організації, що фінансують логістичні витрати.

Навчання спеціалістів різних соціальних закладів та установ, що функціонують на території Луганської області заплановано в рамках короткотермінових семінарів-тренінгів, до проведення яких залучаються переважно Міжнародні громадські організації (МГО). Це пов'язано в першу чергу з фінансуванням даних заходів. МГО на даний момент реалізують велику кількість проектів, пов'язаних з подіями, що відбуваються у нашому регіоні. Дані організації отримують гранти від міжнародних партнерів на проведення соціальної роботи, спрямованої на зниження соціального напруження в регіоні, пов'язаного з великою кількістю внутрішніх переселенців, вирішенням їхніх проблем соціального, психологічного, юридичного характеру. Міжнародні організації вкладають кошти у навчання спеціалістів соціальних закладів, розвиток їх професійної компетентності у підготовку їх до роботи у нових умовах сьогодення. У взаємодії державних органів та міжнародних організацій щодо розвитку професійної компетентності соціальних працівників складаються партнерські відносини, де державні органи забезпечують виділення приміщення для проведення семінарів, забезпечення комп'ютерною технікою, залучення та організацію учасників семінарів, а міжнародні організації здійснюють оплату проживання, харчування учасників семінарів, оплату тренерів і викладачів.

Дуже часто міжнародні організації здійснюють оплату проїзду учасників семінарів до місця проведення заходу. Розробка програм навчання, планування сесій семінару, визначення тематики та змістовної частини, матеріалів, що будуть обговорюватись на семінарі, підготовка роздаткових матеріалів, повністю покладається на МГО – організатора семінару.

Таким чином, питання фінансування розвитку професійної компетентності спеціалістів, яке є проблематичним для соціальних закладів, беруть на себе партнери.

Міжнародні організації, що проводять семінари та тренінги для спеціалістів соціальних закладів, узгоджують терміни проведення навчальних заходів, тематику в періодичність із обласним управлінням праці та соціального захисту, а також обласних державних структур, що відповідають за розвиток професійної компетентності соціальних працівників.

У той же час, велика кількість міжнародних організацій, що працюють в Луганському регіоні, створюють певні проблеми, що обговорюються в професійних спільнотах, створених у соціальних мережах інтернету. Перш за все велика кількість семінарів і тренінгів, що часто не пов'язані між собою, відволікають спеціалістів від практичної діяльності, сприяють зниженню якості соціальних послуг, що надаються центрами. Крім того, тематика навчань інколи не відповідає вимогам часу, або цілям і завданням соціальних закладів.

Таким чином, управління розвитком професійної компетентності соціальних працівників на обласному рівні має велике значення для впровадження нових знань, навичок та соціальних технологій у практичну діяльність соціальних закладів. У той же час є певні проблеми, які потребують вивчення та усунення. Управління професійним розвитком на обласному рівні недостатньо використовує науковий потенціал вищих навчальних закладів, де є перспективні наукові розробки вдосконалення управлінських засад планування та організації навчання спеціалістів, що працюють в соціальній сфері.

### ***Список використаних джерел:***

1. Дєдов Є. Г. Менеджмент соціальної роботи: навч. посіб. для студ. спец. «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка» Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2012. 164с.

2. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги кризового та екстреного втручання: Наказ Міністерства соціальної політики України від 01.07.2016 №716. URL:<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0990-16> (дата звернення: 13.11.2018).

3. Про затвердження Регіонального плану заходів щодо реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2018-2026 роки:

розпорядження Луганської обласної державної адміністрації Луганської обласної військово-цивільної адміністрації від 12 грудня 2018 року № 1003. URL:

[http://loga.gov.ua/oda/documents/official/pro\\_zatverdzhennya\\_regionalnogo\\_plan\\_u\\_zahodiv\\_shchodo\\_reformuvannya\\_sistemi](http://loga.gov.ua/oda/documents/official/pro_zatverdzhennya_regionalnogo_plan_u_zahodiv_shchodo_reformuvannya_sistemi) (дата звернення: 19.01.2019).

4. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 01.01.2013 № 4312 – VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 29.01.2017).

5. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2005. 308 с.

6. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. К.: Знання, 2006. 365с.

**УДК 37.091.12**

*О. В. Черножукова*

## **УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІВ**

Система освіти сьогодні зазнає значних змін, що пов'язані з модернізацією змісту освіти, реалізацією Концепції «Нової української школи». Зміни в освітньому закладі в першу чергу залежать від професійного рівня вчителя. Учитель – основна дійова особа в реформуванні сучасної освіти. Сьогодення ставить нові вимоги до освіти та до кожного вчителя.

Системні зміни у діяльності вчителів вимагають нових підходів до управління професійним розвитком і створення умов для професійного розвитку педагогів освітніх закладів. Недостатній рівень професійної компетентності вчителів в умовах реалізації нової української школи (НУШ), низький рівень мотивації та психологічної готовності до вивчення та впровадження новітніх технологій, недостатнє вміння займатися самоосвітою, працювати з новими технічними засобами (інтерактивна дошка, сканер, мультимедійний проектор) та використовувати Інтернет-технології - все це зумовлює необхідність підвищення професійної компетентності вчителів та професійного розвитку педагогів та їх саморозвитку.

Актуальність проблеми управління процесом професійного розвитку педагогів закладів освіти підтверджено Законами України «Про освіту», «Про професійний розвиток працівників», Концепцією розвитку педагогічної освіти, Концепцією Нової української школи, Національною доктриною розвитку освіти України у ХХІ столітті (2002 р.), Державною програмою «Вчитель» (2002 р.).



Проблема професійного розвитку педагогів розглядалася великою кількістю науковців.

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Ми аналізували літературу таких авторів: Е.Арутіної, І.Андрощук, які досліджували модель управління професійного розвитку; Ю.Завалевського, Л.Мартинець, М.Поташника, які наголошують на потребу в оновленні змісту, форм та методів професійної підготовки вчителів; Ю.Бабанського, О.Жука, Н.Кухарева, Л.Литвинюка, О.Перехейди, М.Скаткіна, які вважають, що стимулювання професійної майстерності педагога – це важливий чинник управління. Основи управління процесом розвитку професійного зростання вчителів представлені в працях дослідників Ю.Бабанського, Т.Давиденко, Ю.Конаржевського, В.Лазарева, А.Орлова, М.Поташника, К.Ушакова та ін.

**Мета статті:** обґрунтувати актуальність проблеми управління професійним розвитком вчителів в умовах реформування освіти.

За останні роки в нашій країні розроблені і реалізуються: Закон України «Про професійний розвиток працівників» (2012 р.), Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» (2013 р.), Закон України «Про освіту» (2017р.), Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року (2016 р.), Концепція розвитку педагогічної освіти (2018 р.), а також впроваджені в освітню практику нормативні документи, які акцентують свою увагу на якості освіти; розвитку професійних компетенцій учителя; на вдосконаленні управлінської ініціативи керівників; націлені на те, щоб перетворити систему освіти в реальний фактор розвитку суспільства.

Так, Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI визначено правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Даний нормативно–правовий акт розкриває особливості державної політики у сфері професійного розвитку працівників, визначає її основну мету як підвищення конкурентоспроможності працівників відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками [9].

Державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується за принципами:

- доступності професійного розвитку працівникам;
- вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи;
- додержання інтересів роботодавця та працівника;
- безперервності процесу професійного розвитку працівників [9].

У ст. 18 Закону України «Про освіту» від 05 вер. 2017 р. 2145-VIII зазначено: «освіта дорослих, що є складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне

навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Складниками освіти дорослих є: післядипломна освіта; професійне навчання працівників; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою» [8].

І.Зайченко наголошує на тому, що необхідно враховувати наступні принципи навчання дорослих:

– *актуальність* - те, про що говориться під час навчання, повинне мати відношення до професійного або особистого життя слухача. Дорослі погано сприймають непотрібні й абстрактні теми;

– *участь* - слухачі повинні брати активну участь у навчальному процесі і безпосередньо використовувати нові знання й навички на практиці; особливо це стосується професійного навчання, спрямованого на розвиток конкретних навичок;

– *повторення* - допомагає новому закріпитися в пам'яті й перетворює придбані навички в звичку;

– *зворотний зв'язок* - слухачам потрібно надавати інформацію про те, наскільки вони просунулися вперед. Наявність такої інформації дозволяє їм скоригувати свою поведінку для досягнення високих результатів [2, с.512].

Безперервний професійний розвиток - це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності [8, ст.18].

Професійний розвиток педагогічних працівників передбачає постійну самоосвіту, участь у програмах підвищення кваліфікації та будь-які інші види і форми професійного зростання. Заклади освіти, в яких працюють педагогічні та науково-педагогічні працівники, сприяють їхньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації [8, ст. 59].

У Концепції розвитку педагогічної освіти, яка була прийнята у 2018 році, визначено мету: «вдосконалення системи педагогічної освіти для створення бази підготовки педагогічних працівників нової генерації, створення умов для залучення до педагогічної діяльності фахівців інших професій та забезпечення умов для становлення і розвитку сучасних альтернативних моделей безперервного професійного та особистісного розвитку педагогів, які стануть ключовою умовою впровадження Концепції розвитку педагогічної освіти реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року» [7].

Відповідно до Концепції Нової української школи (НУШ), одним із ключових компонентів формули НУШ є вмотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно [4].

Професійний стандарт вчителя початкових класів, прийнятий у 2018 році, став першим профстандартом в Україні, який затвердили на національному рівні. У документі чітко виписана загальна інформація про стандарт, навчання та професійний розвиток вчителя і найголовніше – конкретний перелік його функцій. Їх визначено вісім:

- Планування і здійснення освітнього процесу.
- Забезпечення і підтримка навчання, виховання і розвитку учнів в освітньому середовищі та родині.
- Створення освітнього середовища.
- Рефлексія та професійний саморозвиток.
- Проведення педагогічних досліджень.
- Надання методичної допомоги колегам з питань навчання, розвитку, виховання й соціалізації учнів початкових класів закладу загальної середньої освіти.
- Узагальнення власного педагогічного досвіду та його презентація педагогічній спільноті.
- Оцінювання результатів роботи вчителів початкових класів закладу загальної середньої освіти.

Для кожної функції конкретизовано професійні компетентності, знання, вміння та навички, якими має володіти педагог. Зазначена також інформація про предмети та засоби праці вчителя [11].

Дані статті закону зобов'язують керівників освітніх організацій приділяти особливу увагу рівню професійної кваліфікації своїх педагогів і створювати необхідні умови для їх професійного розвитку.

Аналіз нормативних документів дозволяє зробити висновок про значимість професійного розвитку вчителя як основної умови розвитку освіти і недостатність механізмів управління їх професійним розвитком.

В управлінській літературі існує тенденція розглядати управління як реалізацію функцій. Поняття «управління» дає підстави розглядати його в різних аспектах:

- як функцію: управління – це особливий вид діяльності;
- як систему: управління характеризується наявністю внутрішньої структури, яка має взаємопов'язані елементи;
- як процес: управління є процесом індивідуальної або колективної діяльності;
- як абстрактне поняття: управління полягає у свідомому й цілеспрямованому впливі на процеси у сфері діяльності людей на основі використання об'єктивних законів [1, с.56].

Для підвищення професійного рівня педагогів важливим є удосконалення як системи управління професійним розвитком освітян, так і

їх ставлення до якості педагогічної праці. Слід подолати недосконалість системи підготовки педагогічних працівників, забезпечити спроможність випускників вищих навчальних закладів педагогічного профілю задовольняти потреби споживачів в освітніх послугах високої якості. З іншого боку, слід терміново забезпечити освітні заклади комп'ютерним обладнанням, програмами, дидактичними матеріалами, новою навчальною літературою.

Державою творчому та відповідальному вчителю, який постійно працює над собою, надано академічну свободу. Вчитель власноруч обирає підручники, методи, стратегії, способи і засоби навчання; може готувати власні авторські навчальні програми, активно виражати власну фахову думку, а також гарантує йому свободу від втручання у професійну діяльність. Велика увага приділяється матеріальному стимулюванню. У Закон «Про освіту» [8] закладено норму про підвищення місця вчителя у єдиній тарифній сітці. Учителі, які пройдуть добровільну незалежну сертифікацію, будуть отримувати надбавку. Суттєвих змін зазнає процес і зміст підготовки вчителя. Вчителі вивчають особистісно-орієнтований та компетентнісний підходи до управління освітнім процесом, психологію групової динаміки тощо. У зв'язку з цим учителю надано нову роль – не як єдиного наставника та джерело знань, а як фасилітатора, тьютора, коуча, модератора в індивідуальній освітній траєкторії дитини. Форми підвищення кваліфікації буде диверсифіковано: курси при ІППО, семінари, вебінари, онлайн-курси, конференції, самоосвіта (визнання сертифікатів). Вчитель отримає право вибору місця і способу підвищення кваліфікації, як передбачено Законом «Про освіту» [8]. На допомогу вчителю створено освітній портал із українськими е-енциклопедіями, дидактичними та методичними матеріалами, інтерактивними онлайн ресурсами та мультимедійними підручниками [4].

Аби вчителі були спроможними викладати за сучасними методиками і дійсно обирати різні (тобто володіти кількома, а не однією чи двома), має змінитися система підвищення кваліфікації. У найближчі два роки відбудеться демонополізація ринку підвищення кваліфікації. Зараз учителів навчають офіційно лише інститути післядипломної педагогічної освіти або інші освітні установи, що мають акредитовані програми (наприклад, їх можуть мати виші) [5]. За результатами соціологічного дослідження МОН і громадської організації EdCamp Ukraine «Навчати і навчатися: як і куди зростати українському вчительству?», проведеного серед 8 427 освітян, 79% учителів вважають, що чинна система підвищення кваліфікації потребує реформування і відповідальність за цей процес покладають на Міністерство освіти і науки України, інститути післядипломної педагогічної освіти, обласні органи управління освітою, місцеві органи управління освітою, адміністрації шкіл, 37% опитаних вважають, що 150 годин за 5 років для підвищення кваліфікації недостатньо для повноцінного професійного

зростання, 75,2% респондентів користуються соціальними мережами для пошуку нових можливостей свого професійного зростання, а 49% освітян хотіли б збільшити на рік кількість годин, які вони інвестують у своє підвищення кваліфікації та розвиток. [3, с. 4]. Від адміністрації закладів педагогічна спільнота чекає «своєчасного інформування про можливості підвищення кваліфікації для вчителя», а також «заохочувати вчителя до самоосвіти, а не відбивати охоту, щоб наближені до неї не мали блідий вигляд» [3, с.101].

За словами міністра освіти Л.Гріневич «учителі використовують переважно застарілі дидактичні засоби. Педагогів деморалізує низький соціальний статус та рівень оплати праці. Учитель не має справжньої мотивації до особистісного та професійного зростання. Більшість педагогів ще не вміє досліджувати проблеми за допомогою сучасних засобів, працювати з великими масивами даних, робити і презентувати висновки, використовувати Інтернет-ресурси та працювати онлайн». Для цього «необхідно забезпечити стимулювання вчителя до особистого і професійного зростання та надання йому академічної свободи, а також матеріальне стимулювання» [10, с.101]. Але, системні зміни залежатимуть від: «кваліфікованого управління інноваційними процесами та раціонального використання директорами шкіл нових методів управління; переосмислення ролі вчителя й учня в навчально-виховному процесі та забезпечення їхньої суб'єктності» [6, с.49].

Здійснений аналіз дозволяє стверджувати про важливість підвищення кваліфікації педагогів та управління процесом професійного зростання вчителів керівником закладу.

**Висновки з матеріалів дослідження і перспективи подальших розвідок.** Однак слід зауважити, що актуальність проблеми управління професійним розвитком вчителів в умовах реформування освіти потребує подальшого дослідження та уточнення. Процес професійного розвитку сучасного вчителя, відповідаючи викликам часу, повинен стати більш результативним за масштабами свого впливу на особистість. При цьому важливо знайти способи інтеграції передового педагогічного досвіду, науки та інноваційних технологій в управлінні цим розвитком. Дану діяльність необхідно планувати, організовувати, регулювати та здійснювати контроль за виконанням завдань організації освітнього процесу педагогів.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Завалевський Ю. Управління процесом професійного зростання вчителя. *Рідна школа*. 2012. № 4 - 5. С.52 - 58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh\\_2012\\_4-5\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2012_4-5_10) (дата звернення: 17.10.2018).
2. Зайченко І. Педагогіка: підручник 3-є видання, перероб. та доп. К.: Ліра-К, 2016. 608 с.

3. Навчати і навчатися: як і куди зростати українському вчителю? Результати дослідження сфери підвищення кваліфікації й сертифікації у рамках спільної ініціативи руху EdCamp Ukraine і Міністерства освіти і науки України. О.Елькін, О.Марущенко, О.Масалітіна, І.Міньковська. Х.: Дім Реклами, 2019. 120 с.

4. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 04.03.2019).

5. Нова українська школа: можливості та виклики. URL: <https://rpr.org.ua/education/> (дата звернення: 15.03.2019).

6. Онищук Л. Нова українська школа: реалії та перспективи. *Український педагогічний журнал*. 2018. № 1. С. 47–53.

7. Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти : наказ МОН України від 16.07.2018 № 776. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-konceptsiyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti> (дата звернення: 11.10.2018).

8. Про освіту: Закон України від 05 вер. 2017 р. 2145-VIII. Офіційний вісник України. 2017. № 78. С. 7. Ст. 2392.

9. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 17.09.2018).

10. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249613934> (дата звернення: 23.01.2017).

11. Професійний стандарт «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства соціальної політики України від 10 серпня 2018 року N 1143. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/fn045030?an=1> (дата звернення: 28.09.2018).

**УДК 373.5:005**

***Г. В. Шишлак***

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ**

У реальній управлінській діяльності завжди присутній ризик, який в тій чи іншій мірі завжди наявний в усіх елементах і сферах діяльності зовнішнього і внутрішнього середовища організації. З розвитком соціально-економічних процесів, реформуванням освіти в Україні, модернізацією

існуючих навчальних закладів, появою нових їх типів, підвищенням конкуренції серед закладів освіти виникає нагальна потреба у створенні сучасних моделей управління навчальними закладами на засадах ризик-менеджменту.

Вагомий науковий доробок із проблем ризик-менеджменту включає наукові праці відомих українських та зарубіжних вчених: Н.Атапіна, В. Гранатуров, Є.Хриков, Д.Галай, В.Глущенко, А.Дамодаран, Ю.Денисова, А.Заман, А.Григорович, А.Кемпф, К.Кюхнер, Н.Макарова, Р.Марк, Г. Монахан, К.Мослер, І.Посохов, Д.Стеченко, Д.Хесс, К.Хомбург, Ф. Шмідт, Г.Скрадін, Н.Черненко та ін.

**Мета статті** полягає у систематизації сучасних підходів та визначенні відношення до значення управління закладом загальної середньої освіти на засадах ризик-менеджменту.

У другій половині ХХ століття ризик стає предметом міждисциплінарних досліджень, набуває статусу загальнонаукового поняття. На сучасному етапі спостерігається стрімкий розвиток педагогічної (освітньої) ризикології.

Підхід до менеджменту ризиків сьогодні є комплексним, оскільки він дозволяє максимально збільшити шанси успішного виявлення ризиків і забезпечити, наскільки це можливо, щоб ризикам надавалося пріоритетне значення в управлінському мисленні на всіх рівнях у межах навчального закладу. Головною метою, на яку орієнтований ризик-менеджмент, є забезпечення успішного функціонування навчальних закладів в умовах невизначеності ринку освітніх послуг. Менеджмент ризиків у навчальних закладах носить не лише комплексний, а й системний характер, оскільки ризики, властиві діяльності таких навчальних закладів, розглядаються у взаємозв'язку, як єдине ціле, з урахуванням усіх можливих наслідків [10, с. 90].

Категорія «ризик в економічній, соціологічній, філософській, психологічній та педагогічній літературі не має однозначного тлумачення. Науковці наводять різні визначення даного поняття і пояснюється це тим, що ризик – багатоаспектне та складне явище.

У міжнародному стандарті ISO 31000:2009 ризик витлумачено як вплив невизначеності на опрацьоване завдання. Відповідно до даного документа ризик – це наслідок встановлення та досягнення організаційних завдань за невизначеності довколишнього середовища [13, с. 15].

Згідно стандарту AS/NZS Standard 4360:1999 процес ризик-менеджменту можна визначити як систематичне використання наявних у розпорядженні менеджерів методів, способів і прийомів для вирішення завдань, що стосуються ризиків: установлення контексту, аналізу (виявлення й оцінки), впливу, моніторингу і комунікації [2].

Огляд наукових праць з проблем управління ризиками дозволяє виділити найпоширеніші трактування даного терміну [3-6; 8]:

- спеціальна сфера діяльності організації;
- багатоступеневий процес, який включає розробку загальної філософії управління ризиками, їх виявлення, аналіз, оцінку та має на меті зменшення та нейтралізацію їх негативних наслідків;
- розробка та реалізація різноманітних методів, рекомендацій, заходів, що дозволяють спрогнозувати появу ризику та зменшити його ступінь;
- мистецтво та наука про забезпечення умов успішного функціонування організації в умовах ризику (у широкому розумінні);
- процес розробки та впровадження програми зменшення будь-яких випадкових збитків (програми управління ризиками на рівні організації), що охоплює дві стадії: попередню (вивчення всієї, необхідної для складання програми управління ризиками, інформації та прийняття певних рішень) й основну (розробка та перегляд конкретної програми управління ризиками) (у вузькому розумінні);
- зміна організації, її середовища та (або) цілей таким чином, щоб змінити загальну схильність до ризику – з ризиків-негативів у бік ризиків-позитивів.

У науковій літературі виділяють наступні аксіоми ризик-менеджменту [9]:

- існування ідеальної категорії теорії управління «безризикова зона» об'єктивно обумовлює існування повністю протилежній їй категорії «зона абсолютного ризику» (неможливість усунення протилежностей);
- ризики в тому або іншому ступені завжди присутні у всіх елементах і сферах діяльності зовнішнього і внутрішнього середовища організації (загальність ризиків);
- будь-які ризики можуть виникати, розвиватися і функціонувати тільки в просторі і в часі, будь-які ризики володіють своїм внутрішнім простором і часом, час існування ризиків не може бути нескінченно великим і не може дорівнювати нулю.

Ризик у сфері освіти пропонується розглядати як можливість (небезпеки) отримання незапланованого результату внаслідок впливу неочікуваних подій, зумовлених невизначеністю внутрішніх і зовнішніх умов діяльності освітньої установи, безпосередню загрозу, яка може вплинути на безперервність діяльності навчального закладу.

Наступним ключовим поняттям є «ризик-менеджмент». Це поняття характеризує як теоретичні так і практичні аспекти управління навчальним закладом.

У практичному сенсі ризик-менеджмент – це безперервно функціонуюча, всеохоплююча система управління ризиками організації, яка включає в себе певні етапи, комплекс різних методів та засобів, які спрямовані на усунення перешкод при досягненні основних цілей навчального закладу.



У теоретичному сенсі ризик-менеджмент – це теорія яка містить закономірності, принципи, правила, вимоги, поняття, що визначають управління ризиками навчального закладу.

У змістовному сенсі ризик-менеджмент – це процес виявлення факторів ризику, що становлять небезпеку для успішної реалізації місії навчального закладу, на основі процедури їх ідентифікації, аналізу, визначення і реалізації заходів зниження ймовірності прояву й наслідків ризиків та моніторингу його ефективності.

В управлінні ризиками Є.Хриков виокремлює два типи управління: реактивний (адаптивний) та формалізований. Реактивний тип управління - це реакція на несприятливі ситуації, що виникають; реактивне управління зводиться до розробки заходів, спрямованих на запобігання повторенню подібної ситуації, або, якщо ризикова ситуація характеризується тривалим часом перебігу, то зменшення негативних наслідків.

Формалізоване управління базується на плані, розробленому ще до настання ризикової ситуації, і є системою наперед спланованих кроків і дій. Таке управління передбачає проведення кількісної оцінки ризику, рівня тяжкості можливих наслідків ще до прийняття рішень щодо мінімізації негативних результатів освітньої чи управлінської діяльності [10, с. 94-97].

Управління навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту безпосередньо залежить від того, якої концепції управління дотримується навчальний заклад. Небезпідставно, Н.Атапіна зазначає, що наразі є дві концепції ризик-менеджменту: традиційна та сучасна. Традиційна концепція передбачає фрагментарний характер управління ризиками, епізодичний ризик-менеджмент; сучасна – інтегрований підхід до управління і безперервний ризик-менеджмент. Зазначені концепції лежать в основі підходів до побудови системи ризик-менеджменту та організації процесу управління ризиками [1].

Проведений аналіз наукової літератури дає змогу констатувати, що у теорії та практиці менеджменту виділяють наступні основні підходи до управління: реактивний (адаптивний) та формалізований, ситуаційний, процесний і комплексний (інтегрований, системний) [10; 11].

Ситуаційний підхід до організації ризик-менеджменту у навчальному закладі полягає у виборі методів управління, які найкращим чином відповідають поточній ситуації. Ризиковану ситуацію в управлінській діяльності супроводжують три співіснуючі умови: наявність невизначеності, необхідність вибору альтернативи, можливість якісної та кількісної оцінки ймовірності вибору альтернативи [12]. Проте, цей підхід передбачає фрагментарний, несистематичний характер впливу на ризик, коло керованих ризиків обмежене.

Процесний підхід розглядає ризик-менеджмент як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій. Ризик-менеджмент у навчальному закладі виконує функції, притаманні будь-якій управлінській діяльності

(прогнозування (планування), організації, контролю, регулювання), але при цьому специфіка їх виконання визначається об'єктом управління. Прогнозування ризику у навчальному закладі суттєво впливає на прийняття управлінських рішень та являє собою розробку перспективних змін стану об'єкта в цілому та окремих його частин, яке здійснюється за допомогою статистичних (шляхом екстраполяції) та експертних методів (на основі передбачення змін, використовуючи досвід та інтуїцію експертів). Функція організації у ризик-менеджменті являє собою формування та реалізацію програми дій у навчальному закладі, яка спрямована на зменшення ризику на основі визначених правил та процедур, що притаманні конкретному навчальному закладу. Реалізація завдання мотивації в ризик-менеджменті являє собою процес спонукання суб'єктів навчального закладу до зацікавленості в результатах своєї праці. Контроль у ризик-менеджменті полягає в перевірці у навчальному закладі робіт зі зменшення ступеня ризику, що потребує аналізу результативності заходів з метою оцінювання ефективності дій. Координація сприятиме забезпеченню єдності об'єкта і суб'єкта управління та полягає в узгодженості дій усіх ланок системи управління ризиком, апарату управління, фахівців та педагогів у навчальному закладі. Функція регулювання у навчальному закладі передбачає вплив на об'єкт управління з метою досягнення стану рівноваги об'єкту управління у випадку відхилення від заданих параметрів. Отже, поєднання всіх функцій ризик-менеджменту дозволяє характеризувати ризик-менеджмент із позицій процесного підходу, водночас цей підхід, незважаючи на свою формалізацію, не вирішує питання комплексного проектування системи ризик-менеджменту, надаючи лише описання її процесної структури [11].

Комплексний ризик-менеджмент характеризується як безперервний процес, що охоплює всі сфери діяльності навчального закладу, в якому задіяні співробітники різних рівнів управління. розробка системи заходів, спрямованих на попередження та профілактику ризиків. Він передбачає постійний аналіз напрямків діяльності навчального закладу, що дозволить менеджеру освіти своєчасно вживати заходів щодо запобігання загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, своєчасно їх нейтралізувати. В межах комплексного ризик-менеджменту розв'язуються три основні завдання: профілактика виникнення ризиків; мінімізація збитку, заподіяного ризиками; максимізація додаткового прибутку чи інших переваг, які отримує заклад освіти в результаті управління ризиками [7; 11].

Вибір методів управління ризиками визначається загальною стратегією установи щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей закладу, – з іншого [10, с. 136].

Сучасний керівник-освітянин повинен уміти кваліфіковано здійснювати аналіз і самоаналіз управлінської діяльності, визначати

перспективи розвитку закладу, передбачати стратегію подальшого розвитку відповідно до його місії.

У навчальному закладі, що досліджувався КЗ «Бараниківський ЗЗСО І–ІІІ ступенів» намагаються визначати та реагувати на загрози ефективному функціонуванню навчального закладу.

Під час опитування 94% респондентів вважають вагомим управління ризиками у навчальному закладі для менеджерів освіти. Зазначили, що дуже необхідно проходити спеціальну підготовку до управління ризиками у навчальних закладах – 88%. А 88% опитаних не проходили ніякої спеціальної підготовки до управління ризиками у навчальних закладах. Вони визначили труднощі, які виникають при управлінні ризиками у навчальних закладах – 19% визначати найбільш критичні ризики та планувати реагування на них; 25% застосовувати технології управління ризиками, 31% використовувати інструменти та методи управління ризиками, 25% розробляти шляхи запобігання та подолання ризиків. При оцінюванні власної готовності до управління ризиками у навчальних закладах 81% зазначили, що недостатньо обізнані.

Робітники закладу визначили наступні ризики як найбільш значимі для свого навчального закладу: ризик зміни пріоритетів/стратегій державної політики в галузі освіти, ризик недостатнього забезпечення навчального процесу навчально-лабораторним обладнанням, ризик недостатнього бюджетного фінансування, ризик недостатності матеріально-технічного забезпечення закладу освіти, ризик неефективного прийняття управлінських рішень, ризик зниження якості освіти, ризик невідповідності навчання стандартам освіти та сучасним вимогам, ризик зниження якості навчально-методичного забезпечення/супроводу навчального процесу, зменшення контингенту учнів.

Підводячи підсумки хочу зазначити, що ризики є невід'ємною властивістю управління, а саме тому ризик-менеджмент є складовою ефективного управління навчальними закладами в сучасних умовах. Тому вважаю актуальною задачею вітчизняної системи освіти підготовку менеджерів, здатних використовувати ризик-менеджмент у повсякденній практиці управління навчальними закладами.

Отже, у сучасній теорії та практиці менеджменту виділяють наступні основні підходи до управління закладами освіти на засадах ризик-менеджменту: реактивний (адаптивний) та формалізований ситуаційний ризик-менеджмент, процесний ризик-менеджмент і комплексний (інтегрований, системний) ризик-менеджмент. Саме комплексний ризик-менеджмент дозволяє закладу загальної середньої освіти досягти поставлених стратегічних цілей та передбачає єдність системи управління ризиками та загального менеджменту закладу.

### Список використаних джерел:

1. Атапина Н. В. Сравнительный анализ методов оценки рисков и подходов к организации риск-менеджмента. *Молодой учёный*. 2013. № 5. С. 235–243.
2. Бланк И. А. Управление использованием капитала. К.: Ника-Центр, 2000. 656 с.
3. Вяткин В. Н. Управление риском в рыночной экономике / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Дж.Дж. Хэмптон. М.: Экономика, 2002. 195 с.
4. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 164 с.
5. Королев Е. А. Организационный механизм трансформации экономических систем. Проблемы теории и практики. Екатеринбург: Урал, 2002. 203 с.
6. Скопенко Н. С., П'янкова О. В. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства. *Економіка і організація управління*. № 1 (17). 2 (18). 2014. С.238-245.
7. Управління підприємницьким ризиком / За заг. ред. Д.А.Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 1999. 224 с
8. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: учеб. пос. М.: «Дашков и К0», 2004. 292 с.
9. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посібник. Ч.2. Х.: Компанія СМІТ, 2016. – 338 с.
10. Черненко Н. М. Особливості управління навчальним закладом на засадах ризик-менеджменту. *Наука і освіта*. №9. 2015. С. 196 – 200.
11. Черненко Н. М. Вірогідні ризики у галузі освіти // Зб. наук. докл. міжнар. конф. з обміну науковими досягненнями (Poznan, 30-31. 08. 2014). Польща. Ч.3. С.31-33.
12. AS/NZS Risk Management Standart 4360:1999. URL:<http://www.riskmanagement.com.ua> (дата звернення 21.03.2019)
13. HEFCE / Deloitte& Touche. Risk Management «Good Practice» Guide. 2000. P. 1–2.

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КРАЇНАХ ЄС

**Постановка проблеми.** Європейська інтеграція є складним і комплексним процесом. Для України цей процес передусім пов'язаний із внутрішніми реформами: адаптацією законодавства України до законодавства ЄС, впровадженням у життя європейських цінностей, реформуванням інституцій, переходом до європейських стандартів, норм і процедур. Зокрема реформування системи публічної служби в Україні, її адаптація до стандартів Європейського Союзу потребує уважного аналізу досвіду функціонування цього важливого інституту в розвинутих державах. Країни ЄС мають різні моделі публічної служби, дослідження яких може бути дуже корисним для України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковці обґрунтували і докладно розкрили сутність та особливості багатьох моделей організації публічної служби. Цьому питанню присвячено цілий ряд публікацій як вітчизняних (Н.Гончарук, А.Михненко, Р.Корнута, А.Ліпенцев, А.Федець, Л.Прокопенко, В.Ковбасюк, С.Загороднюк, П.Крайнік, та ін.), так і зарубіжних (Д.Боссарт, К.Деммке, Ж.Зіллер, А.Клесс, Ж.Пено) авторів. Оскільки Україною обрано курс на європейську інтеграцію то цінним досвідом для країни стане аналіз моделей публічної служби в країнах ЄС з метою побудови незалежної демократичної держави, що потребує створення якісно нової, високопрофесійної системи публічного управління для адекватного функціонування в сучасних умовах динамічного розвитку.

**Мета статті.** На основі узагальнення і порівняння моделей публічної служби в країнах ЄС визначити основні тенденції їх розвитку, необхідні для побудови нової системи публічного управління в Україні в умовах євроінтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** На погляд Л.Прокопенка в усіх сучасних державах застосовується одна з трьох основних моделей публічної служби: кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей [6].

У більшості країн ЄС діє так звана «кар'єрна» модель публічної служби. Це означає, що службовець може просуватися по рангах, якщо він здобуває необхідну освіту, проходить тренування, має достатньо стажу роботи. У західноєвропейській науковій літературі кар'єрну систему часто називають «закритою», оскільки вона значною мірою обмежує можливість вільного переміщення персоналу між приватним та державним секторами. Особливістю кар'єрної державної служби є те, що кандидат вступає на службу, займаючи нижчу посаду в чітко визначеній кар'єрній ієрархії.

Зазвичай, прихід на державну службу після певного навчання – це призначення на все життя. Кар'єрна модель потребує досить вузької професійної підготовки, а досвід роботи розглядається як найбільш важливий показник набуття кваліфікації [8]. Найбільш характерними рисами кар'єрної моделі публічної служби є такі: наявність спеціальних статутних вимог щодо освіти, необхідної для найму та кар'єри; обмеження визнання професійного досвіду роботи в приватному секторі; призначення службовця тільки на найнижчі посади визначеного кар'єрного рівня та просування по службі за вислугою років; наявність законодавчо визначеної системи оплати праці та спеціальної пенсійної системи; робота впродовж життя; чітко визначений принцип субординації; статутно або нормативно закріплений кодекс поведінки публічних службовців, їх прав та обов'язків. Країнами з кар'єрною моделлю публічної служби є передусім Франція, Німеччина, Данія та Іспанія [6].

Так, Франція належить до країн із «закритою» моделлю публічної служби. До державної служби залучаються найбільш кваліфіковані кадри, оскільки ця професія є престижною в суспільстві. Прийняття до французької публічної служби здійснюється за результатами конкурсу. Після призначення на посаду службовець отримує статус чиновника у разі успішного проходження випробувального терміну який триває від 6 місяців до 2-х років.

У Франції існують три категорії публічних службовців. Категорія А, яка об'єднує публічних службовців керівного складу, вимагає від кандидата рівня вищої освіти, що відповідає ліценціату (диплом про успішне завершення трирічного курсу навчання в університеті). Категорія В, передбачаючи функції забезпечення виконання рішень, потребує від кандидата освітнього рівня бакалавра (у Франції рівень бакалавра означає успішне завершення повної середньої освіти і є першим ученим званням), а категорія С – рівня неповної середньої освіти. Категорія А включає приблизно 20 % чиновників і до категорії В належить близько 40 % [9, с. 240].

Особливістю проходження державної служби у Французькій Республіці є те, що кар'єрне просування державних службовців може відбуватися наступними шляхами: 1) автоматичним просуванням, що базується на термінах служби; 2) відповідно до принципу мобільності, тобто переміщення державних службовців між різними корпусами та органами державної служби, яке супроводжується кар'єрним підвищенням; 3) оцінкою після проходження професійного навчання; 4) переведенням за внутрішнім конкурсом (кадровий резерв); 5) призначенням на посаду за запитом або наказом згори в інтересах служби. Прозорість такого призначення контролює Рада держави та Конституційна рада, які перевіряють компетентність кандидата, його відповідність функціям посади та вимогам оцінювання [7, с.372].

Тобто, особливість проходження державної служби у Франції полягає у тому, що державний службовець, вступивши на службу, вже не іде з неї до пенсії, поступово просуваючись по службових щаблях. Перспективи кар'єри французьких чиновників є одним із головних чинників мотивації державних службовців [2].

Державою, яка слугує взірцем побудови державної служби для інших країн, є Федеративна Республіка Німеччина. Державна служба цієї держави, як і французька модель, відрізняється високою ефективністю, престижем та пошаною серед населення, тож адаптація державної служби до умов сучасного світу здійснюється згідно з тактикою «великого якісного стрибка за допомогою маленьких кроків». Такими кроками є децентралізація державної служби, дивергенція статусу держслужбовців, переорієнтація державної служби на клієнтські відносини із громадянами [1].

Німецька система державної служби та доступу до неї є кар'єрною, проте значно відрізняється від французької, особливо у сфері підготовки публічних службовців та організації відбору, який фахівці називають «поетапним відбором», оскільки він складається з двох державних іспитів, до яких допускаються особи, що пройшли теоретичну підготовку та стажування у федеральних або земельних органах управління [4, с.322].

Існують чотири рівні публічної служби, від яких і залежить кар'єра державного службовця: простий, середній, підвищений та високий. Якщо для посади простого рівня достатньо мати свідоцтво про закінчення курсу головної школи, а для посади середнього рівня - закінчення реальної школи та відповідної професійної підготовки, то посади підвищеного рівня вимагають від кандидата закінчення інституту або атестата про закінчення повного курсу середньої школи, який дає право на вступ до вищих навчальних закладів. Державна служба високого рівня вимагає принаймні закінченого 3-річного курсу навчання у вищій школі й складення відповідного іспиту [6].

Проте головною особливістю моделі публічної служби Федеративної Республіки Німеччина на думку О.Губської є наявність трьох видів правового статусу, які відрізняються рівнем правової захищеності й обсягом функціональних обов'язків державного службовця [1]:

1) підготовча служба, яка характеризується найменшою правовою захищеністю, оскільки службовця можуть звільнити за вчинення дисциплінарного порушення. Він не обіймає жодної посади, а проходить теоретичну та практичну підготовку до перебування на всіх посадах, що характерні для того професійного напрямку, у якому він здобуває освіту. Підготовча служба для службовців простого рівня триває півроку, середнього рівня - 2-2,5 роки, підвищеного рівня - 3 роки, а вищого рівня - 2-2,5 роки. За умови успішного проходження підготовки службовець допускається до складання «кар'єрного» іспиту. У разі його успішного складення службовця призначають на посаду за умови наявності вакансії у штатному розписі й

бюджетного фінансування. Призначення на посаду означає його перехід на випробувальну службу;

2) випробувальна служба починається із призначення на посаду і триває, як правило, від одного року у службовців простого рівня до трьох років у службовців високого. Характеризується посиленням правової захищеності службовця, яке проявляється в неможливості його звільнення без наявності передбачених законом обставин;

3) власне державна служба призначається пожиттєво для службовців, яким на момент призначення виповнилося 27 років. Цей статус характеризується найвищим рівнем правової захищеності та є за своєю сутністю перебуванням у публічно-правових відносинах [6].

Специфіка проходження німецької державної служби полягає в тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників або чотири рівні поділу посад: нижчий, середній, високий, найвищий. У Федеративній Республіці Німеччина діє чіткий поділ посад на політичні й адміністративні. Чиновники (високий і найвищий рівень посад) призначаються довічно, а із службовцями і працівниками укладається трудова угода, яка може бути розірвана у будь-який час. Законодавством Федеративної Республіки Німеччина також передбачено 16 рангів, які заміщуються шляхом конкурсного добору після проходження випробувального терміну. Найвищим категоріям посад можуть бути присвоєні чотирнадцятий, п'ятнадцятий, шістнадцятий ранги. Саме тому такі поняття публічної служби як «чиновник» і «службовець» не збігаються [5, с.26].

Таким чином, можна виділити наступні основні аспекти моделі державної служби у Німеччині, до яких віднесено: складну систему відбору кадрів до державної служби; чітку організацію системи державної служби нормативно встановленою компетенцією кожного рівня управління; наявність пріоритету держави у наборі кадрів перед приватним сектором; здійснення усієї організаційної діяльності на основі формальних нормативно закріплених процедур; залежність кар'єрного зростання та заробітної платні від досвіду служби; високий соціальний статус держслужбовця; наявність принципу довічного призначення; систему гарантій правової та соціальної захищеності службовця; розподіл посад державної служби на політичні та адміністративні.

Характерними елементами посадової моделі публічної служби є трудові відносини на основі контракту, призначення на всі можливі посади без попередньої цільової підготовки, визнання професійного досвіду, набутого в приватному секторі, відсутність законодавчо встановленої системи кар'єрного зростання та спеціальної пенсійної системи [6].

Для державних службовців у такій моделі привілеї виражено в конкурентній на ринку праці заробітній платі, а перевагу віддають так званім «універсальним» державним службовцям – фахівцям з питань управління з



достатньо широким спектром знань і вмінь [8]. Посадова модель вважається «відкритою» саме тому, що будь-яка посада може заміщатися кандидатами з приватного сектору вона діє в Швеції, Нідерландах [6].

Приклад Нідерландів показує, що кар'єра і служба за наймом не виключають одна одної. Там державний службовець може зробити кар'єру, заміщуючи різні послідовні посади. Головну відмінність між двома системами можна стисло висловити у формулі, за якою у «найманій системі просування державного службовця є проблемою індивіда, тоді як у кадровій системі воно є справою адміністрації».

У найманій державній адміністрації також існує можливість внутрішнього набору, за яким вакантна посада може бути заміщена публічним службовцем [7, с.182].

У посадовій публічній службі загальний стаж роботи в державному і приватному секторах відіграє певну роль не тільки під час призначення службовця на вакантну посаду але й у визначенні розміру посадового окладу. Кожна посада відповідає наперед установленій шкалі оплати, що зростає з вислугою років. У підсумку службовці, посідаючи однакові посади, можуть мати різний посадовий оклад, оскільки мають різний стаж роботи.

Публічна служба Нідерландів організована за класифікацією посад згідно з усталеною шкалою оплати, що має 18 рівнів, об'єднаних у 7 категорій. Розподіл на категорії відображає різноманітні загальні та спеціальні освітні рівні. Наприклад, на заміщення посад, які відповідають 5-9 рівням, можуть претендувати кандидати, які успішно пройшли повний курс середньої школи, для посад 6-12 рівнів необхідно мати диплом про вищу освіту. Обіймання тієї чи іншої посади певного рівня та вислуга років на цій посаді не дає службовцеві права кар'єрного зростання, оскільки відсутній сам механізм кар'єрного просування, але існує механізм зростання посадового окладу за вислугою років, відображений у статутних документах.

Таким чином, характерними елементами посадової моделі публічної служби є трудові відносини на основі контракту, призначення на всі можливі посади без попередньої цільової підготовки, визнання професійного досвіду, набутого в приватному секторі, відсутність законодавчо встановленої системи кар'єрного зростання та спеціальної пенсійної системи. [7, с.182].

Нині досить поширеною є практика застосування комбінування типових елементів, характерних для зазначених вище моделей. Досвід європейських країн показує, що жодна країна не застосовує одну з двох моделей у чистому вигляді [8].

Змішана модель публічної служби характеризується існуванням усередині кадрової системи певного переліку посад зі своїм специфічним режимом організації кар'єри та доступу до публічної служби. Змішана модель отримала поширення в Італії, Великій Британії [6].

Наприклад, у Великій Британії існує порядок призначення на деякі посади без організації конкурсу. Цей випадок законодавчо закріплено в

постановах уряду про державну адміністрацію, які передбачають, що від необхідності отримувати класифікаційні сертифікати звільняються «посади, на які призначення проводяться безпосередньо Кораною». Здебільшого це посади вищих держслужбовців центральних органів влади. З відставкою члена уряду ці чиновники також ідуть у відставку [4, с.339].

Змішаний характер системи проявляється також у контрактних відносинах між службовцем і державним або муніципальним органом, який його наймає. У цьому випадку службовці не мають статусу державного службовця, але здебільшого потрапляють під юрисдикцію публічного права [6].

У Великій Британії питання державної служби регулюються не законами, а нормативно-правовими актами, прийнятими за ініціативою уряду. Оплата праці залежить від тарифної сітки і оцінки результатів роботи.

Серед нових членів ЄС є як прибічники кар'єрної моделі (Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина, Словенія), так і змішаної (Латвія, Литва, Мальта, Польща, Угорщина, Чехія). Винятком є Естонія, де запроваджена посадова модель [3, с.27 – 28].

**Висновок.** Європейський досвід публічного управління є надзвичайно актуальним для нашої держави з огляду на європейський вибір України. Узагальнення та аналіз сприятиме пошуку для України такої моделі публічного управління, яка відповідатиме потенціалу держави, цілям її розвитку, на основі кращих європейських практик з метою створення високопрофесійної публічної служби як ключового елементу ефективної системи державного управління.

### Список використаних джерел:

1. Губська О.А. Особливості моделі проходження державної служби в Німеччині. URL: [http://nvppp.in.ua/vip/2017/6/tom\\_3/42.pdf](http://nvppp.in.ua/vip/2017/6/tom_3/42.pdf) (дата звернення 05.04.2019).
2. Губська О.А. Особливості моделі проходження державної служби у Франції. URL: [http://www.lj.kherson.ua/2017/pravo02/part\\_3/25.pdf](http://www.lj.kherson.ua/2017/pravo02/part_3/25.pdf) (дата звернення 04.04.2019).
3. Зіллер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз: пер. з фр. В. Ховхуна. Київ: Основи, 1996. 418 с.
4. Корнута Р. Окремі особливості правового регулювання публічної служби Німеччини. *Проблеми реформування державного управління* : зб. наук. пр. Київ. Вид-во УАДУ, 2000. С. 129 - 170.
5. Михненко А.М., Гончарук Н.Т., Прокопенко Л.Л. Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України. *Командор*. 2005. № 1. С. 9 – 13.

6. Прокопенко Л.Л. Публічна служба в країнах ЄС. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11plives.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11plives.pdf) (дата звернення 04.04.2019).

7. Світові моделі державного управління: досвід для України: у 2-х ч.: за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, С.В.Загороднюка, П.І.Крайніка, Х.М.Дейнеги. 2-ге вид. Ч. 1. К : НАДУ, 2015. 612 с.

8. Соколова Т.А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. №9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=191> (дата звернення 14.04.2019).

9. Федець А. Сучасні моделі державної служби. *Актуал. проблеми держ. упр.* : зб. наук. пр. 2005. № 2. С. 235 – 253.

## Відомості про авторів

1. **Бохан Катерина Ігорівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
2. **Бушнєв Юрій Сергійович** - кандидат педагогічних наук, викладач кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
3. **Васиньова Надія Сергіївна** - кандидат педагогічних наук, асистент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
4. **Волкодав Наталія Іванівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
5. **Волчанська Алла Олександрівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
6. **Гапич Марина Володимирівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
7. **Євсєєва Людмила Борисівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
8. **Зінченко Олександр Олексійович** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
9. **Іванов Євген Вікторович** – кандидат педагогічних наук, асистент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
10. **Капацій Валентин Васильович** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
11. **Козлов Дмитро Олександрович** - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
12. **Козлова Олена Григорівна** - кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
13. **Конопліна Любов Василівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»

14. **Кравченко Олена Іванівна** – доктор педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
15. **Кривошеїна Тетяна Миколаївна** - слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
16. **Крупенко Ольга Олександрівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
17. **Крутько Тетяна Михайлівна** - слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
18. **Кудря Олексій Михайлович** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
19. **Літашов Олександр Володимирович** – аспірант кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
20. **Михайличенко Ірина Володимирівна** - аспірантка кафедри педагогіки, методист I категорії Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка
21. **Петренко Наталя Миколаївна** - слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
22. **Попілнуха Наталія Анатоліївна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
23. **Прапирний Володимир Володимирович** - слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
24. **Птахіна Ольга Миколаївна** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
25. **Руденко Маргарита Григоріївна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
26. **Руло Емма Василівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
27. **Саєнко Ольга Олександрівна** - кандидат економічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
28. **Середа Марина Володимирівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
29. **Сич Тетяна Володимирівна** - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними

зкладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

30. **Скорікова Олена Володимирівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
31. **Смірнов Денис Едуардович** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
32. **Сокирко Олександр Петрович** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
33. **Стародуб Тетяна Олексіївна** - слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
34. **Топчий Юлія Станіславівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
35. **Хаїмова Ірина Олексіївна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
36. **Харламова Наталія Леонідівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
37. **Хацановська Юлія Володимирівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, менеджмент спеціалізація «Публічне управління і адміністрування»
38. **Хриков Євген Миколайович** – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
39. **Циган Ніна Валентинівна** – аспірант кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
40. **Черножукова Оксана Вікторівна** слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
41. **Шематович Олена Миколаївна** - слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
42. **Шишлак Ганна Василівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
43. **Щербак Олена Вікторівна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
44. **Якуба Алла Валеріївна** – слухач магістратури ЛНУ імені Тараса Шевченка, спеціальності «Публічне управління і адміністрування»

Наукове видання

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В  
УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції  
24 квітня 2019 року, м. Старобільськ*

Комп'ютерний макет – О. І. Кравченко  
Коректор – О. І. Кравченко