

**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*

*23 квітня 2020 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.**  
(23 квітня 2020 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Л. Ц. Ваховський, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2020. 332 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. Розкрито напрями удосконалення найбільш актуальних питань публічного управління щодо участі громадськості у публічних процесах, підвищення ефективності управління персоналом у сфері публічної служби, системи документообігу в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, забезпечення захисту персональних даних в органах публічної влади. Висвітлено основні напрями модернізації управлінської діяльності в закладах освіти.

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 № 11 від 26 червня 2020 року)  
з© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2020*

## ЗМІСТ

### *ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ*

1. Барабаш С.О. УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПУБЛІЧНИХ ПРОЦЕСАХ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	6
2. Бойченко А.В. КАР'ЄРНЕ ПРОСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: СУТНІСТЬ ТА УМОВИ ПОБУДОВИ	13
3. Забудкова С.І. ПУБЛІЧНА ВЛАДА ТА МАРГІНАЛЬНІ ВЕРСТВИ НАСЕЛЕННЯ. АНАЛІЗ НИНІШНЬОЇ СИТУАЦІЇ	22
4. Дробицька О.С. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	28
5. Дробицька О.С. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	32
6. Іванов Є.В., Вострікова А.К. СИСТЕМА МЕХАНІЗМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	37
7. Карабут М.К. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У РЕГІОНАЛЬНИХ ЦЕНТРАХ МВС УКРАЇНИ	45
8. Коваленко К.В. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	56
9. Козорезов А.М. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ У ВИКОНАВЧИХ ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	62
10. Коляпіна Є.І. АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОБЛЕМИ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ	68
11. Коротун Ю.Ю. ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	73
12. Косьян Т.С. ВИМОГИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДО ВИБІРКОВИХ ОБСТЕЖЕНЬ НАСЕЛЕННЯ	77
13. Кравченко О.І. ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЇ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ	87

14.	Ксєнз К.Г. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН	95
15.	Кузнецова О.В. ЕТИКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ВЛАДИ	101
16.	Ланіна Т.В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДІЛОВОДСТВА В ДІЯЛЬНОСТІ АРХІВНИХ УСТАНОВ	109
17.	Лиманський А.М. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ	123
18.	Літвіщенко О.М. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕФОРМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	129
19.	Луганський В.І. СТАН І ПРОБЛЕМИ РОЗМЕЖУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ ОКРЕМИМИ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	134
20.	Мельниченко А.М. МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВХОДЖЕННЯ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР	140
21.	Масловська І.О. СИСТЕМА ПОЧАТКОВОЇ МИСТЕЦЬКОЇ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО КУЛЬТУРНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ	147
22.	Михальов Г.В. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	157
23.	Прокопенко Л.О. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО РЕГЛАМЕНТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	162
24.	Прошельцова І.С. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ СТАТИСТИКИ У СФЕРІ ПОШИРЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЙ	169
25.	Расторгуєва Л.М. СИСТЕМА УДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИЧНИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	177
26.	Рибалко О.В. СИСТЕМА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ РЕГІОНАЛЬНОГО СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ МВС У ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ)	184
27.	Розказов А.Г. ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ КЕРІВНИКОМ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	193

28.	Ю.О. Саєнко, О. Г. Ільницька. ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ ПЛАНУВАННЯ В БЮДЖЕТНОМУ ПРОЦЕСІ	200
29.	Самохін А.А. ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ	207
30.	Стехіна О.І.ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОБЛЕМИ РОБОТИ АРХІВА НА ПРИКЛАДІ СТАНИЧНО-ЛУГАНСЬКОГО РАЙОННОГО АРХІВА	217
31.	Супрун О.М. МІСЦЕ І РОЛЬ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ	222
32.	Черкашинінова С.В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	227
33.	Щербак О.В. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	233
34.	Якимлюк А. Ю. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	243
35.	Якимчук А.П. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	252
	<b>УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ Й СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ</b>	
36.	Васиньова Н.С. ВИКОРИСТАННЯ «CASE STUDY» В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК НЕОБХІДНИЙ СКЛАДНИК ФОРМУВАННЯ У СТУДЕНТІВ НАВИЧОК SOFT SKILLS	258
37.	Гайворонська О.Є. ПРОБЛЕМА ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ	271
38.	Зіменко Н.М. КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНИХ ЗАСАД ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ КРАЇН ЄВРОПИ ТА УКРАЇНИ	276
39.	Іванов Є.В. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ ЗА УМОВ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ	283
40.	Паславська І.С. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКОРДОННИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	286
41.	Сім'яниста І.І. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ ОСВІТИ	291

42.	Хриков Є.М., Сич Т.В. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕДРИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ Й СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ	296
43.	Хриков Є.М. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА РОБОТОДАВЦІВ	310
44.	Циган Н.В. КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СПЕЦІАЛІСТІВ ЦЕНТРІВ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ	319
	Відомості про авторів	330

УДК 342.572

*С. О. Барабаш*

### УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ У ПУБЛІЧНИХ ПРОЦЕСАХ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

**Постановка проблеми.** Основним Законом України визнано народ носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні. Народ здійснює владу безпосередньо через органи державної влади та органи місцевого самоврядування (ч.1 ст. 5 Конституція України) [1].

Ставши на шлях демократичного розвитку, Україна закріпила на законодавчому рівні принципи і засади, які б спрямовували та забезпечували становлення демократичних інститутів в українському суспільстві, забезпечували діяльність виконавчих органів влади та місцевого самоврядування відповідно до засад демократії.

Народовладдя в Україні здійснюється через вибори Президента України, народних депутатів Верховної Ради, депутатів місцевих рад та голів сільських, селищних, міських рад, референдуми та інші форми безпосередньої демократії. Ця форма народного волевиявлення здійснюється за безпосередньої участі громадян у виборчому процесі, референдумах на державному та місцевих рівнях.

Останні двадцять років у ЗМІ, різних рівнях державних та громадських інститутів широко та всебічно обговорюються питання забезпечення чесних виборів. Законодавчо було прийнято безліч норм, які забезпечили б здійснення виборчого процесу в державі на засадах відкритості, вільності, чесності. Але, на превеликий жаль, проблема й досі залишається актуальною та набуває інших сучасних ознак невідповідності до демократичних

принципів, що призводить до розчарувань у широких колах населення, недовіри до влади, розшарувань громадян на рівні громад на «своїх» та «чужих» і, як наслідок, до неефективних політик.

Пряме народовладдя є основою та підґрунтям становлення демократичних процесів у державі взагалі та громадах зокрема. Залучення громадськості до політичних процесів на всіх рівнях, налагодження взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадськими інститутами є механізмом, який забезпечив би стабільність соціально-економічних процесів, зрозумілість управлінських рішень і дій, підтримку владі, формуванню свідомості та освіченості кожного українця у питаннях державобудівництва та місцевого самоврядування. Особливої актуальності це набуває за процесами децентралізації влади, наявності громадян категорії «внутрішньо переміщені особи».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Висвітленню питань взаємодії органів державної влади з інститутами громадськості, розвитку народовладдя як необхідного елементу становлення демократичних процесів у суспільстві, важливості налагодження взаємодії з громадськістю у процесі соціально-економічного розвитку територій присвячено праці М. Баймуратова [2], О.Буріна [3], О.Корнієвського [4], В. Степаненко [5] та інших науковців.

Проте, поза увагою науковців та законодавчого органу залишаються механізми забезпечення першочергової ланки становлення демократичних процесів у державі, налагодження довіри населення до держави та її органів, а саме: створення ефективних умов волевиявлення громадянами України у виборчому процесі та референдумах.

Отже, з огляду на недостатність наукових та законодавчих розробок з даного питання, особливостями, які притаманні сучасному етапу розвитку України, обрано вищезазначену тему дослідження.



**Метою статті** є аналіз сучасних проблем залучення громадськості до місцевих політик та обґрунтування шляхів ефективного управління територіями за рахунок залучення постійно проживаючого населення в громадах до локальних демократичних процесів.

Засади народного волевиявлення закріплені в розділі III Конституції України. Право голосу на виборах і референдумах мають громадяни України, які досягли на день їх проведення вісімнадцяти років та мають повну дієздатність [1].

Умови та особливості процедур здійснення громадянами свого права на участь у формах безпосередньої демократії регламентуються іншими законодавчими актами, як то: Закони України «Про вибори Президента України», «Про Державний реєстр виборців» та ін.

Так наприклад, у ч.2 ст.3 Закону України «Про вибори Президента України» зазначено, що виборець може використати право голосу тільки на одній виборчій дільниці, де він включений до списку виборців. Порядок складання попередніх списків виборців для звичайних виборчих дільниць регламентується приписами статі 31, як то складання органами ведення Державного реєстру виборців попередніх списків виборців для звичайних виборчих дільниць відповідно до Закону України «Про Державний реєстр виборців» з включенням до них громадян, виборча адреса яких відповідає Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» визначено межах виборчій дільниці. Таким чином, законодавством закріплено право голосування громадян за місцем реєстрації їх місця проживання [6].

Відповідно до Закону України «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» громадяни України, а також іноземці та особи без громадянства, які на законних підставах перебувають на території України, мають право на вільний вибір місця проживання. У зв'язку з внутрішньою трудовою міграцією, наявністю декількох житлових будинків у

власності громадян, місце реєстрації місця проживання та фактичне проживання людини не є тотожними [7].

Окрім цього, сьогодні в Україні існує значна група громадян, які віднесені до категорії «внутрішньо переміщені особи». Деякі з них вже декілька років постійно проживають на території громад, адреса яких відмінна від зазначених у паспортах. У 2019 році завдяки змінам до законодавчих актів, громадянам була надана можливість прийняти участь у виборах Президента України та народних депутатів. У 2020 році повинні відбутись вибори до місцевих рад. На сьогодні, внутрішньо переміщені особи, які постійно проживають у громадах не зможуть прийняти участь у місцевих виборах та безпосередньо вплинути на визначення напрямку розвитку цих громад.

Прагнучі до інтеграції з європейською спільнотою, Україна ратифікувала ряд міжнародних документів та взяла за ними на себе зобов'язання. Серед міжнародних документів, зокрема, і Європейська хартія місцевого самоврядування та додаткові протоколи з питань забезпечення права на місцеве самоврядування. У цих документах містяться приписи щодо доцільності визнання державами-учасниками право інших осіб (іноземців та осіб без громадянства, які постійно проживають на території цих держав) на активну участь у житті місцевої громади на недискримінаційних засадах [8; 9].

Громадяни з інших громад, іноземці є потужним інструментом в управлінні громадами. Кожен з них має власний життєвий, громадський досвід за попередніми містами проживання, різноманітний рівень знань. Залучення цього досвіду та знань до процесів місцевих політик має важливе значення на шляху інтеграції людей до місцевих громад, розширення можливостей громад за рахунок використання людського потенціалу тощо.

Законом України «Про свободу пересування та вільний вибір проживання» встановлюється можливість створення реєстру територіальних

громад. До реєстру територіальної громади вносяться місце проживання та місце реєстрації місця проживання. Органом реєстрації є виконавчі комітети місцевих рад, які є і розпорядниками відповідного реєстру територіальної громади. Законом встановлено, що дані реєстрів територіальних громад можуть використовуватися із статистичною або науковою метою, за умови їх знеособлення [7].

**Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** У ході дослідження встановлені ключеві моменти з питань реалізації прямої демократії в Україні, зокрема:

- законодавством закріплено право громадян на участь у виборах та референдумах за місцем реєстрації їхнього місця проживання;
- місце реєстрації проживання та фактичне проживання людини сьогодні за багатьма об'єктивними причинами не є тотожними;
- ратифіковані Україною міжнародні договори містять низку приписів щодо участі у місцевому самоврядуванні не тільки громадян держав-учасниць, а й інших осіб, які постійно проживають на території держави;
- одночасно з Державним реєстром виборців, в якому міститься інформація про громадян, існують реєстри територіальних громад, які дозволяють вести реєстр усього населення, яке постійно проживає у громаді. Використання реєстру територіальних громад є обмеженим.

Результати проведеної роботи дозволили сформулювати такі висновки за темою дослідження:

- 1) розвиток громад можливий за рахунок становлення демократичних процесів у громадах, на регіональних та державному рівнях, як єдиного взаємозалежного державного та суспільного простору;
- 2) залучення іноземців, внутрішньо переміщених осіб та громадян за місцем їх фактичного місця проживання є потужним важелем в управлінських процесах громад;

3) з метою найширшого залучення населення до місцевих політик необхідно створити умови для прямої демократії за місцем фактичного проживання та активної участі іноземців;

4) наданню реєстру територіальних громад більш широких можливостей використання, зокрема у виборчих процесах на місцевих виборах.

Зазначені питання та тенденції розвитку є предметом подальших детальних наукових розвідок у напрямку законодавчих змін до нормативно-правових актів, які регламентують діяльність органів місцевого самоврядування, взаємоузгодженості у використанні Державного реєстру виборців та реєстру територіальних громад; імплементації міжнародних норм з питань розвитку місцевої демократії до національного законодавства.

### ***Список використаних джерел***

1. Конституції України: Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.04.2020).

2. Баймуратов М. О. Публічна самоврядна (муніципальна) влада та громадянське суспільство: проблеми взаємозв'язку і взаємозалежності. *Актуальні проблеми держави і права*. 2003. Вип. 21. С. 131-138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp\\_2003\\_21\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2003_21_26) (дата звернення: 25.03.2020).

3. Бурін О. М. Проблеми впровадження концепції локальної демократії в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=752> (дата звернення: 11.04.2020).

4. Корнієвський О. А. Становлення і розвиток державності та громадянського суспільства в Україні: навч. посіб. Чернігів: Освітній центр, 2015. 260 с.

5. Степаненко В. П. Громадянське суспільство: дискурси і практика. Київ: Інститут соціології НАН України, 2015. 420 с. URL: <http://i-soc.com.ua/assets/files/book/stepanenko/stepanenko.pdf> (дата звернення: 25.03.2020).

6. Про вибори Президента України: Закон від 5.03.1999 р. №474-XIV.. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-14> (дата звернення: 25.03.2020).

7. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні: Закон від 11.12.2003 р. № 1382. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1382-15#Text> (дата звернення: 25.03.2020).

8. Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади: Протокол, Рада Європи, Міжнародний документ від 16.11.2009 р. №994\_996. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_946#top](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_946#top) (дата звернення: 12.04.2020).

9.Рекомендація Rec (2001) 19 Комітету міністрів Ради Європи «Про участь громадян у місцевому публічному житті»: Рекомендації, Заходи, Принципи, Міжнародний документ від 06.12.2001 р. № 994\_739. База даних «Законодавство України». ВР України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_739#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_739#Text) (дата звернення: 12.04.2020).

## **КАР'ЄРНЕ ПРОСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: СУТНІСТЬ ТА УМОВИ ПОБУДОВИ**

Створення ефективної системи державної служби вимагає вдосконалення підходів до формування нового типу державного службовця, який керується такими цінностями, як самореалізація, підвищення кваліфікації, професійний розвиток, моральність, творчість, відстоювання власної думки, самоповага тощо. Адже саме на державних службовців покладено виконання повноважень органів державного управління, пов'язаних з регулюванням, контролем, наглядом, координацією розвитку різних сфер життєдіяльності суспільства. Завдяки цьому підвищується рівень професійної діяльності, досягається бажаний статус, що передбачає успішно побудовану кар'єру.

Професійний розвиток на сучасному етапі державності України суттєво зростають роль і значення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців напрямів у системі державного управління і кадрової політики. В умовах проведення адміністративної реформи і кардинального реформування системи державного управління в Україні вимога професійного розвитку і додаткової професійної освіти державних службовців стає особливо актуальною.

Слід зазначити, що відповідно до ціннісних установок державного службовця в основі побудови його кар'єри лежить індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, що пов'язані з баченням особистості свого трудового майбутнього, творчого розвитку, шляхів професійного зростання та просування по службі.

На сьогодні проблема недостатнього комплексу функцій потребує професіоналізму і компетентності службовців системи державного управління є офіційно визнаною, значна частина наших чиновників ще не має ні досвіду служби, ні необхідних знань, умінь та навичок, які є запорукою належного виконання службових обов'язків. Зазначене актуалізує потребу в організації ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні, якщо в основі її формування і функціонування лежить науково обумовлена і логічно струнка комплексна програма, а також, якщо створено належне правове підґрунтя для її реалізації. Причому така система повинна бути спрямована на забезпечення суб'єктів владних повноважень кваліфікованими кадрами, здатними до ефективного управління, впровадження в практику новітніх технологій відповідно до провідних світових стандартів [6].

Окремі питання змісту професійного навчання, розвитку кар'єри державних службовців розглядають у своїх працях: Л. Воронько, Д. Котельніков, П. Назимко, О. Нікітченко, С. Нікітченко, Ф. Ульяненко, О. Оболенський, О. Пархоменко-Куцевіл, В. Якуба.

У контексті нашого дослідження необхідно звернути увагу саме на визначення шляхів вдосконалення системи проходження кар'єри державними службовцями в Україні. Отже, це вимагає наукового осмислення як цілісного процесу, що передбачає передусім з'ясування її сутності, визначення умов і факторів побудови.

Аналіз літератури з проблематики засвідчує, що вченими недостатньо уваги приділялося питанню створення механізмів взаємозв'язку професійного навчання державних службовців з реалізацією їхнього кар'єрного потенціалу.

**Мета та завдання статті:** з'ясування сутності успішної кар'єри державного службовця та визначення умов і факторів побудови успішної кар'єри у сфері державної служби України.

Так, згідно Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування визначає норми та вимоги щодо організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування [9]. З метою створення державної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців Указом Президента України від 30 травня 1995 року № 38/95 створено Українську Академію державного управління при Президентові України з філіями у Дніпропетровську, Львові, Одесі, Харкові.

Стаття 1 Закону України «Про державну службу» визначає державну службу, як публічну, професійну, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави.

Професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку[1].

Статтею 48 цього Закону визначено, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Метою системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців є забезпечення їхнього високого рівня професіоналізму, здатність найбільш ефективно й раціонально здійснювати завдання й функції держави у своїй практичній діяльності.

Процес підготовки управлінських кадрів проходить в умовах формування нової парадигми суспільного розвитку, типу культури, духовно-моральних орієнтирів. У ході реформ і перетворень повільно, але все-таки



закріплюються нові орієнтири та цінності для державних службовців (патріотизм, порядність, компетентність, служіння людям тощо) та підвищується роль особистісного чинника, наукових знань щодо оцінки діяльності працівників владних структур.

Нині, на жаль, зміст і рівень професійного навчання в Україні досягається й досі не відповідає стратегічним напрямкам розбудови державності, не носить випереджального характеру, не враховує високого динамізму соціально-економічних процесів, завдань і труднощів становлення нової моделі державної служби, яка має бути спрямована, з одного боку, на якісне надання соціальних послуг населення, а з іншого – на максимальне розкриття потенціалу кожного державного службовця.

Наявна система добору, просування по службі, здебільшого носять формальний характер, відсутні об'єктивні критерії для оцінки діяльності державних службовців та їх призначення на посади. Що ж до навчання державних службовців з програми перепідготовки з одержанням другої вищої професійної освіти, то є можливим, припустимим і цілком виправданим формування навчальних груп без обліку названих вище чинників, оскільки навчання за цією програмою має на меті одержання нової спеціальності або кваліфікації на базі наявної освіти. У більшості державних службовців не сформовано позитивне ставлення до безперервності та обов'язковості післядипломної освіти. Недосконалою є і система стимулювання працівників владних структур. Тому особи, які проходять навчання за цією програмою, зобов'язані оволодіти у повному обсязі програму вищих або середніх професійних закладів освіти за обраною спеціальністю.

З огляду на побудову успішної кар'єри у сфері державної служби можна виокремити такі правила, що формують стиль поведінки державного службовця[1]:

- 1) з'ясуйте свої сильні й слабкі сторони;

- 2) постійно підвищуйте свій професійний рівень;
- 3) навчіться розставляти пріоритети й управляти часом;
- 4) розвивайте в собі здатність аргументовано відстоювати власні погляди;
- 5) прислуховуйтеся до конструктивної критики та робіть правильні висновки;
- 6) умійте опинитися в потрібний час у потрібному місці й скористатися шансом;
- 7) навчіться спрямовувати енергію на досягнення успіху.

Як свідчать результати досліджень, майже дві третини державних службовців звільнилися з органів влади через суб'єктивні причини, а саме: низький престиж державної служби, недостатнє матеріальне та побутове забезпечення, відсутність можливостей для кар'єрного зростання та мотивації щодо подальшого перебування на державній службі, неможливість професійно самореалізуватися [8, с. 51].

Отже, для того щоб запобігти багатьом проблемам під час підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, які характерні як для України, так і для країн Східної Європи та пострадянського простору, на наш погляд, необхідно:

- проаналізувати потреби у професіоналах різного рівня управління у сфері державної служби;
- розробити раціональну структуру мережі навчальних закладів для підготовки державних службовців, передбачити систему заходів організаційного характеру щодо її реалізації;
- визначити систему заходів щодо ефективного впровадження передових технологій підготовки кадрів державної служби з урахуванням їх майбутнього використання на керівних посадах;
- обґрунтувати зміст підготовки державних службовців різних груп посад у сфері державного управління;

– передбачити повернення коштів, витрачених на навчання державою, в разі невиконання державними службовцями зобов'язань, прийнятих за контрактом.

Для побудови успішної кар'єри державного службовця виділяють наступні складові:

- освіта;
- системність і аналітичність мислення, уміння прогнозувати розвиток ситуації та мислити масштабно і реалістично одночасно;
- комунікативні вміння, навички ефективної міжособистісної взаємодії;
- високий рівень саморегуляції (уміння управляти своїм станом, розвиненість самоконтролю, стійкість до стресу);
- ділова спрямованість (активність, наполегливість і цілеспрямованість, здатність до прийняття рішень, уміння розв'язувати нестандартні проблеми і виконувати складні завдання; прагнення до постійного підвищення професіоналізму) [4, с. 96].

Виходячи із цих позицій та узявши до уваги все вищенаведене можна говорити про роль культури праці у побудові успішної кар'єри державного службовця, що впливає з її сутності, структури, функцій [2].

Однак створення системи впливу навчання на кар'єрне просування державних службовців вже прописано в Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, а саме тривалість навчання за програмами підвищення кваліфікації визначається в академічних годинах та кредитах Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (далі – ЄКТС) і включає час для проведення: аудиторних та/або дистанційних (за наявності) занять під керівництвом викладачів; самостійної роботи учасників професійного навчання; вхідного контролю знань, умінь і навичок, поточного та підсумкового контролю результатів навчання (за потреби) [9].

За такого підходу приходить зміщення акцентів з передачі нормативного змісту навчання на розвиток індивідуальних професійних моделей, які включають особистісно-гуманістичну орієнтацію, системне бачення політичної реальності, орієнтацію в галузі «публічне управління та адміністрування», знання технологій зарубіжного та інноваційного досвіду, формування креативних якостей та рефлексивної культури в державних службовців.

Навчання державних службовців повинно починатися тоді, коли вони самі відчують в цьому потребу, зумовлену необхідністю приймати кваліфіковані рішення та отримувати за свою роботу гідну винагороду. Навчання виступає засобом підвищення ефективності та результативності роботи.

Тому основною місією системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні повинно стати надання допомоги кожному службовцеві в збагаченні його знань, вдосконаленні його навичок і вмінь, тобто створення своєрідного ґрунту для реалізації кожним службовцем власного кар'єрного потенціалу.

Принцип обов'язковості й безперервності навчання знаходить своє вираження у нормативному закріпленні обов'язковості проходження державними службовцями підвищення кваліфікації у межах потреби, а саме: підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки[7]. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності.

Причому система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців має орієнтуватися на підвищення індивідуально-професійного статусу державного службовця, носити випереджувальний

характер, давати інформацію про нові наукові дослідження і новітні досягнення окремих галузей управлінської науки та рекомендації щодо їх застосування, ознайомлювати та аналізувати різні концептуальні підходи до актуальних проблем державного управління.

Зазначимо, що ефективність функціонування загальної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування залежить не тільки від наявності необхідної нормативної бази та відповідного фінансування, а здебільшого – від особистої зацікавленості державних службовців у наслідках їх діяльності та можливості застосування високого освітнього рівня та реалізації власного кар'єрного потенціалу. Необхідне створення нового мотиваційного механізму, який не просто зобов'язував би, а й стимулював державного службовця до постійного оновлення своїх умінь і знань.

Таким чином, незважаючи на значні зусилля щодо створення сучасної системи державної служби в Україні, на сьогодні відсутній мотиваційний механізм, який би вимагав постійного оновлення професійних знань або поставив би службовця перед необхідністю системного та систематичного оновлення професійних знань, умінь і навичок, як це існує в розвинених країнах. Також досі не усунуто головну проблему непрофесіоналізму державних службовців – не запроваджено важелі формування особистої відповідальності за власний професійний розвиток та не опрацьовано механізми використання на державній службі кар'єрного потенціалу державного службовця та управління ним. Системне професійне навчання не стало невід'ємною складовою та обов'язковою вимогою професійної діяльності державних службовців в Україні[6]. Відтак, зазначене обумовлює нагальну необхідність удосконалення організаційно-правових засад функціонування державної служби в Україні, зокрема щодо забезпечення

зв'язку між професійним навчанням та службовим просуванням державних службовців.

Також важливо зробити підсумки, про те, що сутністю успішної кар'єри державного службовця, на нашу думку, є система професійного навчання, підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців, позитивна динаміка професійного розвитку людини в контексті просування її по службі, що пов'язано з набуттям професіоналізму, досвіду і виявленням ділової активності в межах посади й передбачає реалізацію особистісного потенціалу, економічне зростання та досягнення відповідного статусу.

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

1. Воронько О. Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/23.pdf> (дата звернення 03.04.2020).
2. Змеев С. И. Андрагогика: становление и пути развития. *Педагогика*. 1995. №2. 65–74 с.
3. Котельніков Д. І., Нікітченко О. В., Нікітченко С. М., Ульяненко Ф. М. Кадровий менеджмент державно-ревізійної служби та управлінь : навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2005. 316 с.
4. Оболенський О. Ю. Основи державної служби : підруч. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.
5. Назимко П. С. Підвищення кваліфікації державних службовців : зб. наук. пр.т. Київ : УАДУ, 1999. 232 с.
6. Холуйко В. М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток : [монографія]. Київ : Наук. світ, 2001. 64 с.
7. Яцуба В. Роль підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців у вдосконаленні державного управління. *Актуальні питання навчання і методики викладання в системі підвищення кваліфікації*

*державних службовців : матер. міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : УАДУ, 1998. 347 с.

8. Доповідь про статус державних службовців у Європі / Європейський комітет у справах юридичного співробітництва (CDCJ). Париж: Офіс Ради Європи, 1998. 92 с.

9. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. наказом НАДС від 26.11.2019 № 211-19.

**УДК 342:316.624.2**

***С. І. Забудкова***

## **ПУБЛІЧНА ВЛАДА ТА МАРГІНАЛЬНІ ВЕРСТВИ НАСЕЛЕННЯ. АНАЛІЗ НИНІШНЬОЇ СИТУАЦІЇ**

Поліпшення рівня життя населення та задоволення з нього є головною метою публічної адміністрації. На жаль, у сучасному світі маргінальність, це повсякденність багатьох людей. Тому важливо приймати рішення, не виключаючи особливий стан громадян, та намагатися полегшити його наслідки з подальшим викоріненням впливу маргіналізації на життя. Особливо варто звертати увагу на загальну маргіналізацію суспільства, що призводить до деструктивного майбутнього країни. Якщо країна не виконує зазначені вище рекомендації, їй загрожує низка соціально-негативних явищ, таких як масове безробіття або міграція працездатної молоді.

Це питання є актуальним, тому що маргіналізація поволі стає характерною ознакою цілого суспільства. Через нестабільність та кризи, цей процес охоплює все більш велику кількість людей. Це призводить до

циклічності соціальних вибухів та протестів, а бездіяльність створює замкнене коло. Перш ніж за все, державна влада мусить не ігнорувати ці явища та попереджувати набуття маргіналізації наступними поколіннями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує що, в своїх працях цією темою цікавились такі вчені: М.Шульга, І.Попова, Н.Фролова. Зарубіжні науковці теж приділяли цьому увагу: Р.Парк, Г.Зіммель та К.Маркс. Отже, аналіз постановленої проблеми не є не поміченим. На нашу думку, належить й далі розвивати дискусію в цих напрямках, щоб знаходити нові шляхи розвитку нинішньої ситуації.

**Мета статті:** звернути увагу на зріст проблеми динамічного характеру. Проаналізувати кількість людей схильних до маргіналізації. Спонукаючи органи публічного самоврядування протидіяти поширенню цього здебільш руйнівного явища.

Визначення громадянське суспільство говорить, що це незалежні і вільні люди, яким держава забезпечує правову та юридичну безпеку, під час активної політичної діяльності. А публічна влада найчастіше займає антагоністичну посаду. Хоча вважати публічну владу протилежністю громадянському суспільству помилково, тому що саме в останньому зароджуються запити й суспільні інтереси, до яких прислухається публічна влада. Це є підставою нормального функціонування цих двох суспільних явищ. З того зв'язку виникає, що чим вища свідомість громадянського суспільства, тим більш демократичнішою є держава.

Якщо громадянське суспільство приймає участь у політичному житті, це дає їй змогу контролювати та підпорядковувати державу, а також її повноваження. Тобто, держава стає інструментом керування життєдіяльності суспільства, а не апаратом безпідставної влади. Отож, основи громадянського суспільства це незалежні самоврядні інститути, котрі є вільним самовираженням людей в громадському житті. В них є низка функцій, які забезпечують взаємозв'язок з публічною владою.



Наприклад, презентація та захист інтересів, на перший погляд, нечисленних груп суспільства. Одною з наступних функцій самоврядних інститутів є відчуття власної причетності та сили, можливості змінити перебіг подій. Заплановані протести таких угруповань приборкують бажання суспільних мас протестувати і тим самим створювати хаос. Важливим є побудування ефективних стосунків та зміцнення каналів зв'язку громадян та влади. Тому, на сьогодні актуальним є питання створення якісної взаємодії з громадськістю, адже саме вона є важливим чинником участі громадян у функціонуванні публічної політики та гармонійного співіснування громадськості з органами державної влади.

Таким чином, налагоджується громадський контроль та довіра до компетентності органів публічної влади. Розгляд взаємовідносин громадянського суспільства і демократичної системи засвідчує, що на основі використання найкращих зразків зарубіжної практики, було сформовано правові підстави взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства у створенні й управлінні публічної політики.

Сучасні нормативно-правові акти визначають велику кількість інституційних ознак громадської самореалізації у сфері публічної політики, акцептації політико-управлінських рішень та нагляд за їх виконанням. Громадська присутність є наслідком двосторонньої комунікації, яка є добрим показником спільного вирішення суспільно важливих потреб.

Важливо зазначити, що в громадянських інститутах мусять приймати участь усі представники дієздатних груп населення, щоб репрезентувати всю різноманітність суспільства. Однією з важкодоступних груп є маргінальна верства населення. Такі групи характеризує нестандартність, невходження, чи часткове входження до соціальних структур та груп. В актуальних дослідженнях порівнюється невизначеність самоідентифікації з загальноприйнятими соціальними нормами.

Також можна спостерігати ще один критерій соціальної маргінальності, як статусна амбівалентність, що обумовлює протиріччя в статусних позиціях, які виникають в результаті заміни соціального положення людини чи групи. А у соціально-психологічному полі виявляється неузгодженість бажань індивіда та групи, до якої він прагне. Сам термін маргіналізації означає розпад або заміну колишніх соціальних порядків, кризи ідентичності, що призводить до знищення традиційних зв'язків, втрати моральних, економічних, правових, сімейних і інших норм і цінностей. Індивідуум або група осіб, під впливом різких негативних зовнішніх або внутрішніх змін, економічного і культурного характеру в суспільстві, деформують або втрачають свій соціальний статус, соціальні зв'язки і оточення, систему ціннісних орієнтирів.

Тому можна стверджувати, що це складний об'єкт для взаємодії, але виключення його із суспільства є неприпустимим. По перше, через те, що маргінальний стан є проміжним пунктом для внутрішніх змін особистості і є природнім для великої частки населення, особливо де в минулому відбувалися історико-політичні зміни. Міграції та міцна взаємодія з різними етнічними групами, глобалізація та урбанізація є чинниками, що впливають на його присутність. Додатково можна зазначити стрімкий технологічний прогрес, що може сприяти появі проявів цього стану.

Маргіналом може бути представник будь-якого соціального прошарку. Його наявність є ознакою змін та формування масової самодостатності, а в майбутньому після освідомлення існування та утвердження цих груп, на їх підставі утворюються нові норми соціальної поведінки.

Попри поширену думку, що маргінали девіанти чи відторгнуті елементи суспільства, вони створюють бажання пошуку нових соціальних позицій, формуванню нових груп і прошарків, виробленню альтернативних видів зайнятості та стимулюють соціально ефективну поведінку. Ці групи безумовно є важливими в формуванні соціальної свідомості, що позитивно

впливає на демократичний рівень влади. Тому включення маргінальних груп до представників інститутів самоврядування є необхідною і корисною дією.

Хто входить до цих груп? Це люди, в яких відбулася добровільна або примусова маргіналізація особистості. Тобто, добровільна зміна ідентичностей, з причин індивідуального саморозвитку за стабільних умов. Щодо примусової, це коли зміна ідентичності відбулась через зовнішні соціальні зміни і є небажаним виштовхуванням із соціальної позиції та звичного стилю життя. Перший приклад пов'язаний із психологічною готовністю до нового положення та функцій, із упорядкуванням змін, а другий трактується людиною як трагедія, неконтрольоване негативне втручання, що суперечить його цілям.

Це люди тимчасово або постійно безробітні, пенсіонери, інваліди, представники інтелігенції, сексуальні та гендерні меншини, бюджетники, біженці, мігранти. Багато уваги на себе приймають групи молоді – студенти та випускники освітніх закладів. Усі вони з різних причин, в основному з економічних обставин, змушені змінювати своє соціальне положення, звикати до нових умов, шукати гідну працю, заняття, почуття важливості не тільки на ринку праці, але й серед суспільства.

Разом із збільшенням кількості маргінальних груп, росте маргіналізація суспільства, що призводить до вкрай негативних наслідків, таких як економічна та соціальна нестабільність, а також нерівномірність трудового ринку. Завданням публічної влади є співпраця з існуючими маргінальними групами та запобігання створення нових. Встановлення міцного зв'язку та довірливих стосунків, бо ігнорування наявності маргіналізації населення, а особливо молоді, може призвести країну до стану соціального вибуху, поширення протестних рухів, масової міграції працездатного населення.

**Висновки.** Таким чином, органи публічного самоврядування мусять зробити актуальний та компетентний аналіз кон'юнктури та відшукати дієві

апарати, що знешкодять суміжні проблеми з інтенсивними метаморфозами, що впливають на всі верстви населення, такі як бідність чи безробіття.

### *Список використаних джерел:*

1. Ковальчук С. Про правові основи громадянського суспільства та його взаємодію з публічною владою. *Теорія та філософія права*. 2017. С. 1–8.
2. Лінгур Л. Аналіз соціально-економічних факторів маргіналізації населення України. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6(28). С. 1–7.
3. Попова И. П. Новые маргинальные группы в обществе (теоретические аспекты исследования). *Социологические исследования*. 1999. № 7. С. 62–71.
4. Телешун С.О. Інструменти та механізми вироблення й упровадження публічної політики в Україні. *Інституціоналізація публічного управління в Україні*. 2019. С. 1–5. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubricother\\_news/2713805-instrumenti-ta-mehanizmi-viroblenna-j-vprovadzenna-publicnoi-politiki-v-ukraini.html](https://www.ukrinform.ua/rubricother_news/2713805-instrumenti-ta-mehanizmi-viroblenna-j-vprovadzenna-publicnoi-politiki-v-ukraini.html) (дата звернення: 17.04.2020)
5. Шульга М. Маргінальність як криза ідентичності. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2000. № 3. С. 166–170.
6. Mancini B.J. Noownerofsoil: The concept of marginality revisited on its sixtieth birthday. *Intern.rev. ofmod. sociology*. NewDelhi, 1988. Vol 18. № 2. С. 182–204.
7. ParkR.E. Human migration and the marginalman. *Raceandculture*. GLENCOE, ILL.: FREEPRESS, 1950.360 p.

## **НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади покликане удосконалити вітчизняну концепцію управління персоналом у сфері публічної служби відповідно до кращих національних практик та європейських стандартів. Модернізація та вдосконалення управління персоналом спрямовані на подолання існуючих в системі публічної служби та в діяльності органів публічної влади проблем щодо створення професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, відповідальної і престижної публічної служби, здатної надавати громадянам якісні й доступні, на рівні європейських стандартів публічні послуги.

Проблема управління персоналом розкрита в працях В.Весніна, Л.Михайлової, М.Виноградського, Я.Крушельницької, О.Кириченка, М.Бутко, В.Рульєва, Л.Кібанов та ін. Сутність управління персоналом у сфері публічної служби представлено в працях Н.Гавкалової; О.Пархоменко-Куцевіл, Н.Гончарук, В.Олуйка, А.Рачинського, К.Ващенко та ін.

Мета статті – визначити напрями модернізації управління персоналом у сфері публічної служби в умовах децентралізації.

У сучасних умовах розвитку децентралізації державної влади (передача повноважень і бюджетних надходжень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування) в Україні, управління персоналом у сфері публічної служби потребує запровадження новітніх управлінських технологій, що спрямовані на підготовку та формування висококваліфікованих кадрів регіонального та муніципального рівнів, діяльність яких має бути спрямована насамперед на досягнення результатів і

розв'язання завдань соціально-економічного розвитку відповідних територій. Особливо актуалізується в умовах децентралізації проблема забезпечення об'єднаних територіальних громад професійними кадрами та управління ними.

О.Пархоменко-Куцевіл зазначає, що сучасна система управління персоналом потребує суттєвого оновлення та модернізації, оскільки виникла потреба у формуванні міністерства кадрів державної служби, що забезпечить формування єдиної та послідовної кадрової політики у державі, побудову єдиної системи управління персоналом державної служби [4].

Так, персонал – це особистий склад організації, який включає всіх найманих робітників, а також працюючих власників та співвласників [5]. Л.Михайлова визначає персонал як особовий склад чи частину цього складу, яка є групою за професійними чи іншими ознаками, наприклад, виділяють персонал обслуговуючий, виробничий, управлінський [3]. Так, М.Виноградський класифікував персонал за посадовими ознаками, за рівнем управління, за спеціальною освітою та за галузями економіки [1].

У наукових джерелах надаються різні тлумачення поняття процесу «управління персоналом». Я.Крушельницька визначають «управління персоналом» як цілеспрямовану діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом для досягнення цілей організації. З огляду на різні тлумачення процесу управління персоналом вважаємо, що процес модернізації управління персоналом вміщує оновлення організаційних та управлінських відносин між суб'єктом та об'єктом управління [2].

Передумовами модернізації управління персоналом у сфері публічної служби є: непрозорість діяльності органів державної влади в роботі з кадрами; недосконала система розвитку та стимулювання персоналу;

відсутність цілісної системи управління персоналом у сфері публічної служби на рівні держави; відсутність громадського та державного контролю за діяльністю персоналу органів виконавчої влади, критеріїв та механізму об'єктивної оцінки їх роботи

З метою поліпшення ситуації необхідно створити нову ефективну систему управління персоналом у сфері публічної та побудувати дієвий механізм стимулів і мотивацій державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Відповідно до цієї мети потрібно запровадити соціальні технології, спрямовані на підвищення професійної підготовки службовців, розробити дієві способи мотивації й стимулювання, створити банк даних про психологічні типи працівників (що дозволить належно визначити сумісність людей, а також допоможе формувати найбільш стійкі колективи з оптимальним соціально психологічним кліматом та високою працездатністю).

На підставі вивчення літератури щодо провідних світових практик напрями модернізації управління персоналом у сфері публічної служби вбачаємо у:

- висуванні кадрів на посади вищого рівня відповідно до їхніх професійних, ділових та особистісних якостей;
- запровадженні ротації державних службовців шляхом переходу з однієї посади на іншу в межах одного органу публічної влади чи в інший орган;
- забезпеченні професійного розвитку державних службовців за рахунок державного чи місцевого бюджету;
- розробленні ефективної системи мотивації та стимулювання, здатної сприяти зростанню державного службовця як фахівця й особистості;
- створенні сприятливого психологічного клімату в колективі та підвищенні рівня організаційної культури, етики й моральної надійності;

- розробленні стратегії розвитку персоналу в довгостроковій перспективі;
- формуванні результативної команди державних службовців, за допомогою якої стає можливим реалізація державних реформ у сфері публічної служби.

**Висновок.** На сучасному етапі розвитку публічного управління проблема модернізації управління персоналом у сфері публічної служби в умовах децентралізації перебуває в центрі уваги науковців та практиків. В умовах євроінтеграції України й децентралізації влади розвивається нова парадигма управління персоналом як соціального інституту, орієнтованого на демократизацію українського суспільства. З огляду на це постає необхідність удосконалення системи управління персоналом у сфері публічної служби в Україні, особливо це стосується регіонального та муніципального рівнів, які в умовах децентралізації є важливими орієнтирами розвитку державної політики країни. Запропоновані нами напрями модернізації управління персоналом у сфері публічної служби в умовах децентралізації уможливають наближення до максимально можливого рівня розвиненості, адаптації інституту державної служби до європейських стандартів і цінностей.

### *Список використаних джерел*

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. С. 36.
2. Крушельницька Я.В. Управління персоналом. URL: <http://library.if.ua/books/45.html> (дата звернення: 12.04.2020).
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. С. 12.



4. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку // Демократичне врядування. 2010. Вип. 5. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf) (дата звернення: 11.04.2020).

5. Управление персоналом организации : учебник / под ред. Л.Я.Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2005. С. 56.

**УДК 351.08**

***О. С. Дробицька***

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Одним із найбільш суттєвих викликів для сучасної державної кадрової політики є необхідність реформування системи управління персоналом публічної служби, яка має відповідати вимогам сьогодення, європейським стандартам і принципам належного врядування. Реформа публічного управління та публічної служби передбачає оптимізацію функцій владних інституцій, забезпечення ефективного розподілу повноважень і сфер відповідальності між ними, визначення й посилення загальної управлінської та адміністративної спроможності державного апарату на основі принципів належного управління та кращого досвіду європейських держав. Усе це зумовлює необхідність системного вивчення шляхів підвищення ефективності управління персоналом публічної служби в Україні з огляду на нові тенденції, що склалися відповідно до розвитку сучасного суспільства.

Питання управління у системі публічної служби розглядають у своїх працях такі науковці, як: В.Авер'янов, В.Бакуменко, К.Вашченко, О.Воронько,

Т.Витко, Р.Войтович, І.Грицяк, О.Денищик, Н.Дяченко, В.Ємельянов, Н.Жук, В.Золотарьов, Т.Кагановська, В.Князева, Ю.Ковбасюк, Т.Кравченко, Е.Лібанова, Л.Лісогор, В.Малиновський, І.Мельник, А.Мунтяну, М.Мурашко, Н.Нижник, Р.Науменко, О.Оболенський, В.Олуйко, С.Серьогін, Ю.Сурмін, Г.Щокін, В.Яцуба й ін. Особливості управління персоналом у сфері публічної служби розкрито в науковому доробку О.Гугул, Н.Жук, І.Захарової, Н.Левицької.

**Мета статті** полягає у визначенні шляхів підвищення ефективності управління персоналом публічної служби.

Розвиток демократичної правової держави потребує підвищення якості й застосування ефективних управлінських технологій, зокрема у сфері публічної служби. Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом в організації [3]. Як стверджує О.Болотова, ефективність менеджменту персоналу необхідно розглядати як ефективність управлінського впливу представленого загальними функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідно до зазначених процесів, що набуває форми специфічного інструментарію (принципи, методи, засоби, види забезпечення тощо), який базується на комплексному підході, який об'єднує цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний [1, с.41].

Структура системи управління персоналом у сфері публічної служби вміщує такі компоненти, як: організаційну структуру управління персоналом публічної служби; систему роботи з персоналом публічної служби; нормативно-правову базу управління персоналом; інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом; методи управління персоналом публічної служби. Як зазначають науковці, підвищення ефективності уможливорюється за умови здійснення управлінського впливу

на зазначені компоненти, а визначення шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом у сфері публічної служби залежить від суб'єктивних та об'єктивних чинників впливу.

У своїй статті Т.Покатило визначає основні складнощі, які негативно впливають на ефективність системи управління персоналом в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, а саме: старіння кадрів; плинність кадрів, відсутність реального матеріального стимулювання і системи кадрового росту не дозволяють створювати реальний кадровий резерв і готувати компетентних фахівців; не розроблена система залучення молоді на роботу до органів публічної служби [5]. Також негативно впливає на ефективність управління персоналом у сфері публічної служби відсутність заходів щодо поліпшення морально-психологічного клімату в органах публічної влади, наявність стресових ситуацій в процесі роботи, недосконала система визначення робочого навантаження державних службовців і кар'єрного зростання. Отже, підвищення ефективності системи управління персоналом публічної служби має відбуватися внаслідок системного впливу з боку керівної системи з урахуванням усіх сфер діяльності державних службовців.

Враховуючи вищезазначене та спираючись на наукові праці (О.Болотова [1], І.Захарова [2], О.Носик [4], Т.Покатило [5]) з управління персоналом нами виокремлено такі шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом публічної служби, як: здійснення набору персоналу за професійно-діловими, морально-етичними та особистісними якостями; розвиток служб з управління персоналом; орієнтація управління персоналом на передові наукові світові та вітчизняні досягнення у цій галузі; оновлення методів і механізмів управління персоналом відповідно до стандартів і процедур роботи Європейського Союзу; удосконалення системи розвитку кадрів, їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; розроблення заходів з регулювання конфліктів інтересів осіб, уповноважених

на виконання функцій держави; удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу, врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів; удосконалення системи мотивації й стимулювання державних службовців; врахування попереднього досвіду при прийомі на службу в органи публічної влади; ефективне планування потреби персоналу; застосування різних форм навчання персоналу; трудова дисципліна та відповідальність за професійно-кваліфікаційні обов'язки; розроблення системи заходів щодо поліпшення морально-психологічного клімату в колективі; зниження плинності кадрів.

На підтвердження доцільності зазначеного було здійснено анкетування державних службовців, яким було запропоновано перелік шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом публічної служби, з метою визначення найбільш оптимальних. В анкетуванні узяли участь державні службовці Регіонального сервісного центру МВС у Луганській області. За результатами було з'ясовано, що найбільш частіше обирали такі пропозиції, як: здійснення набору персоналу за професійно-діловими, морально-етичними та особистісними якостями – 87%; розвиток служб з управління персоналом – 56%; оновлення методів і механізмів управління персоналом відповідно до стандартів і процедур роботи Європейського Союзу – 67%; розроблення заходів з регулювання конфліктів інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави – 68%; удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу, врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів - 51%; удосконалення системи мотивації й стимулювання державних службовців – 93%; якісний відбір при прийомі на службу в органи публічної служби – 86%; врахування попереднього досвіду при прийомі на службу в органи публічної влади – 67%; розроблення системи заходів щодо поліпшення морально-психологічного клімату в колективі – 75%. Проте, значно нижчі показники мають: орієнтація управління персоналом на передові наукові світові та

вітчизняні досягнення у цій галузі – 44%;удосконалення системи розвитку кадрів, їх підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації – 38%;застосування різних форм навчання персоналу - 24%; трудова дисципліна та відповідальність за професійно-кваліфікаційні обов’язки – 15%;зниження плинності кадрів – 17%. Така ситуація свідчить про те, що найважливішим фактором підвищення ефективності системи управління персоналом відзначено - удосконалення системи мотивації й стимулювання державних службовців (93%). Пропозицій, які отримали від 15% до 44% не впливають на ефективність системи управління персоналом. За результатами можна зробити висновок, що удосконалення існуючих методів управління та поліпшення умов праці дозволяє забезпечити підвищення ефективності системи управління персоналом публічної служби та публічного управління загалом.

**Висновок.** Підвищення ефективності системи управління персоналом у сфері публічної служби передбачає удосконалення функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності відповідно до вимог часу, а саме: здійснення набору персоналу за професійно-діловими, морально-етичними та особистісними якостями; оновлення методів і механізмів управління персоналом відповідно до стандартів і процедур роботи Європейського Союзу;розроблення заходів з регулювання конфліктів інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави; удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу, врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів; удосконалення системи мотивації й стимулювання державних службовців; якісний відбір при прийомі на службу в органи публічної влади; врахування попереднього досвіду при прийомі на службу в органи публічної влади.

***Список використаних джерел:***

1. Болотова О.О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : дис.... канд.ekon.наук: 8.00.04 Харківський економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2018 р., 307 с.
2. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16(205). С. 116-120.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
4. Носик О.А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис.... канд. наук з держ.упр. 25.00.03; 1501. Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України Харків, 2018 р., 264 с.
5. Покотило Т.В. Шляхи підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: соціологічний аналіз. *Державне будівництво*. 2015. № 1. URL:<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2015-1/doc/2/10.pdf>

**УДК351+342.7**

***Є. В. Іванов, А. К. Вострікова***

## **СИСТЕМА МЕХАНІЗМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАХИСТУ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

На сучасному етапі розвитку державного управління важливе місце посідає питання захисту персональних даних в органах публічної влади. У зв'язку з розвитком комп'ютерних технологій проблема захисту персональних даних в органах публічної влади набуває особливої

актуальності. Активність у формуванні автоматизованих баз даних, обробка та поширення відомостей про осіб без їхнього відома призвели до виникнення глобальної за своїми масштабами у часі та просторі проблеми інформаційної безпеки людини, суспільства і держави щодо захисту персональних даних. Отже, проблема захисту персональних даних, що стосується будь-якої сфери діяльності людини, суспільства і держави актуалізується внаслідок поширення електронного документообігу. Сучасні суспільні відносини характеризуються широким використанням персональних даних під час обігу інформації (соціального, фінансового, правоохоронного, науково-технічного та ін. характеру), що вимагає не тільки вільного руху інформації про особу, а й забезпечення її надійного захисту відповідно до основних прав і свобод людини. На сьогодні інформація про особу та забезпечення захисту цієї інформації потребує неабиякої уваги, передусім з точки зору змісту таких понять, як персональні дані, ідентифікаційний номер та ідентифікація даних.

Механізми державного управління досліджували вітчизняні такі науковці, як: В.Авер'янов, М.Білинська, О.Власюк, П.Ворона, С.Гелей, В.Голубь, В.Гошовська, В.Князєв, Ю.Ковбасюк, В.Козбаненко, О.Лебединська, В.Луговий, Т.Лукіна, М.Малишева, В.Мамонова, А.Мельник, А.Попок, С.Романюк, В.Тертичка, В.Трощинський, Ю.Шаров та ін. Питанням захисту персональних даних присвячено наукові розвідки А.Анісимова, І.Арістової, О.Баранова, Ю.Батурина, І.Бачила, З.Богатиренко, І.Бочкарьова, В.Брижка, Н.Грицяк, В.Дзюндзюка, А.Марущака, О.Жуковської, Є.Захарова, В.Іванського, І.Кісельова, М.Лапчинського, В.Ліпкана, А.Левенчука, А.Лушнікова, М.Лушнікової, І.Маміофа, Р.Марутян, А.Минькова, Є.Муньє, А.Пазюка, А.Семенченка, О.Соколова, О.Сосніна, В.Степанова, Ю.Тихомирова, А.Чернобай, В.Цимбалюка, М.Швеця й ін.

**Мета статті** полягає у висвітленні системи механізмів вдосконалення забезпечення захисту персональних даних в органах публічної влади.

Персональні дані залежно від способу їх зберігання (паперові, електронні носії) обробляються у спосіб, який виключає доступ до них сторонніх осіб. Відомо, що відповідальність за захист персональних даних у виконкомі міської ради, несе структурний підрозділ, визначений розпорядженням міського голови.

У здійсненні реєстрації баз персональних даних фіксуються найменування баз персональних даних; мета отримання і використання персональних даних; перелік персональних даних, які збираються; категорії або групи суб'єктів персональних даних; терміни зберігання персональних даних. Реєстрація розпорядників персональних даних забезпечується веденням загальнодоступного реєстру розпорядників персональних даних. До реєстру розпорядників персональних даних вносяться такі відомості: мета, способи отримання і використання персональних даних, режим і терміни їх зберігання; категорії або групи суб'єктів персональних даних; джерела персональних даних; порядок повідомлення суб'єктів про внесення їх персональних даних у бази персональних даних; заходи забезпечення збереження персональних даних і конфіденційності дій з ними; особи, безпосередньо відповідальні за роботу з персональними даними; наявність сертифікатів на інформаційні системи, призначені для обробки і засобів захисту персональних даних. Сертифікація автоматизованих інформаційних систем, призначених для обробки персональних даних, здійснюється з метою забезпечення необхідного рівня захисту персональних даних. Сертифікацію здійснюють відповідні органи з сертифікації, відповідно до національного законодавства.

*Пропонуємо систему механізмів вдосконалення забезпечення захисту персональних даних в органах публічної влади*

I. Нормативно-правовий механізм удосконалення захисту персональних даних вміщує[3]:



1. Конституція України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. [48, ст. 32], тобто «...ніхто не може зазнавати втручання в його особисте і сімейне життя; не допускається збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди, крім випадків, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини; кожному гарантується судовий захист права спростовувати недостовірну інформацію про себе і членів своєї сім'ї та права вимагати вилучення будь-якої інформації...».

2. Закон України № 2657-XII від 02.10.1992 р. «Про інформацію» [115, ст. 23], тобто «Інформація про фізичну особу (персональні дані), відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, що ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована. Не допускаються збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди».

3. Закон України № 2297-VI від 01.06.2010 р. «Про захист персональних даних» [105, ст. 24], тобто «Володілець бази ПД в електронній формі забезпечує її захист відповідно до закону»; (ст. 28): «Порушення законодавства про захист ПД тягне за собою відповідальність, встановлену законом».

4. Закон України № 80/94-ВР від 05.07.1994 р. «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [104, ст. 8], тобто «Інформація, яка є власністю держави, або інформація з обмеженим доступом, вимога щодо захисту якої встановлена законом, повинна оброблятися в системі із застосуванням комплексної системи захисту інформації з підтвердженою відповідністю».

5. Кримінально-процесуальний кодекс України № 4651-VI від 13.04.2012р. [51, ст. 182], тобто «...незаконне збирання, зберігання, використання, знищення, поширення конфіденційної інформації про особу,... караються: штрафом від 500 до 1000 неоподатковуваних мінімумів доходів

громадян; виправними роботами на строк до 2 років; арештом на строк до 6 місяців; обмеженням волі на строк до 3 років. Ті самі дії, вчинені повторно, або якщо вони заподіяли істотну шкоду караються: арештом на строк від 3 до 6 місяців; обмеженням волі на строк від 3 до 5 років; позбавленням волі на той самий строк...».

6. Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10.12.1971р. [42, ст. 29], тобто «...Обов'язок власника або уповноваженого ним органу проінструктувати працівника і визначити йому робоче місце. До початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний: роз'яснити працівникові його права і обов'язки та проінформувати під розписку про умови праці...(також щодо відеоспостереження на підприємстві)...».

7. Кодекс України № 8073-X від 07.12.1984 р. «Про адміністративні правопорушення» [43, ст. 188–39], тобто «Накладення штрафу тягнуть за собою: неповідомлення (несвоєчасне повідомлення) суб'єкта персональних даних про його права; ухилення від державної реєстрації бази персональних даних; недодержання встановленого порядку захисту персональних даних у базі персональних даних»; (ст. 188): «Накладення штрафу тягнуть за собою: невиконання вимог уповноваженого органу з питань захисту персональних даних щодо усунення порушень».

8. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003 р. [156, ст. 307]:  
1. «...Фізична особа може бути знята на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку лише за її згодою. Згода особи ... припускається, якщо зйомки проводяться відкрито на вулиці, на зборах, конференціях, мітингах та інших заходах публічного характеру...». 2. «...Фізична особа, яка погодилася на знімання її на фото-, кіно-, теле- чи відеоплівку, може вимагати припинення їх публічного показу в тій частині, яка стосується її особистого життя. Витрати... відшкодовуються цією фізичною особою...». 3. «...Знімання

фізичної особи ..., в тому числі таємне, без згоди особи може бути проведене лише у випадках, встановлених законом...».

II. Організаційний механізм удосконалення забезпечення персональних даних забезпечує в органах публічної влади настання відповідальності володільців або розпорядників баз персональних даних, а саме [3]:

1. Учинення дій, пов'язаних з персональними даними без згоди суб'єкта персональних даних: обробка персональних даних без конкретних і законних цілей, що визначаються за згодою суб'єкта персональних даних; зміна визначеної мети обробки персональних даних без згоди суб'єкта персональних даних; використання, поширення персональних даних без згоди суб'єкта; необґрунтоване посилення на забезпечення інтересів національної безпеки, економічного добробуту та прав людини при використанні та поширенні персональних даних без згоди суб'єкта; визначення строків зберігання персональних даних без згоди суб'єкта персональних даних;

2. Відповідальність за порушення вимог щодо забезпечення законності обробки персональних даних, тобто обробка персональних даних:

3. Відповідальність за невиконання або неналежне виконання процедур, пов'язаних з формулюванням мети обробки персональних даних.

4. Відповідальність за недотримання вимог щодо точності та достовірності персональних даних, що збираються та обробляються у базах персональних даних.

5. Відповідальність за формування складу та змісту персональних даних у базі персональних даних.

6. Відповідальність за невиконання вимог, пов'язаних з державною реєстрацією бази персональних даних.

7. Відповідальність за дії, пов'язані з обробкою персональних даних: умисне приховування, ненаданням чи несвоєчасним наданням, що призвели до випадкової втрати, знищення, пошкодження; знищення персональних

даних в базах персональних даних у випадках, що не передбачені Законом; неповідомлення протягом десяти робочих днів суб'єкта персональних даних про зміну чи знищення персональних даних або обмеження доступу до них, а також нездійснення відповідного повідомлення суб'єктів відносин, пов'язаних із персональними даними, яким ці дані було передано; обробляти персональні дані у формі, що допускає ідентифікацію фізичної особи, якої вони стосуються, у строк, не більший, ніж це необхідно, відповідно до їхнього законного призначення;

8. Відповідальність за ненадання або несвоєчасне надання суб'єктові персональних даних доступу до них, що містяться у відповідній базі персональних даних.

9. Відповідальність за нестворення умов для захисту персональних даних у базі персональних даних: незабезпечення захисту персональних даних від незаконного доступу до них; незабезпечення цілісності персональних даних у базі персональних даних; незабезпечення відповідного режиму доступу до персональних даних; невизначення структурного підрозділу або відповідальної особи, яка організовує роботу, пов'язану із захистом персональних даних при їх обробці; незабезпечення фізичною особою, яка володіє персональними даними, особистого захисту баз персональних даних.

10. Відповідальність за порушення вимог при поширенні (розповсюдженні, реалізації, передачі) відомостей про фізичну особу з урахуванням того, що виконання вимог установленого режиму захисту персональних даних забезпечує сторона, яка поширює ці дані.

III. Соціальний механізм удосконалення забезпечення захисту персональних даних в органах публічної влади вміщує усунення основних правопорушень володільців та розпорядників баз персональних даних, а саме [2]: учинення дій без згоди суб'єкта персональних даних; нечітке формулювання мети обробки персональних даних та формування їхнього

складу чи змісту у базі персональних даних; недотримання вимог щодо забезпечення законності обробки персональних даних, точності та достовірності їх у базах персональних даних; ненадання або несвоєчасне надання суб'єкту персональних даних доступу до його персональних даних; нестворення умов для захисту персональних даних; порушення вимог при державній реєстрації баз персональних даних, при обробці, поширенні (розповсюдженні, реалізації, передачі) відомостей про фізичну особу.

IV. Інформаційний механізм удосконалення забезпечення захисту персональних даних в органах публічної влади. У сучасних умовах розвитку процесів інформатизації не існує ні однієї галузі законодавства, що не потребує внесення змін і доповнень норм права у зв'язку з комп'ютерною обробкою персональних даних. Заборона на втручання у приватне життя особи, зокрема у сферу захисту персональних даних, не може бути абсолютною. При здійсненні захисту персональних даних, що переслідує в першу чергу захист інтересів фізичних осіб, не повинно допускатися обмеження на дії з відомостями персонального змісту в контексті забезпечення державних інтересів згідно із чинним законодавством. Забезпечення балансу прав людини, суспільства і держави можливе за допомогою визначених організаційно-правових елементів захисту персональних даних. Ці елементи впорядковують інформаційні відносини і складають комплексну систему організаційно-правового і техніко-технологічного захисту [1].

V. Технічний механізм удосконалення забезпечення захисту персональних даних в органах публічної влади. Вимоги до технічного захисту даних, зокрема персональних даних, визначаються нормативно-правовими актами України. Системи автоматизованої обробки персональних даних повинні мати відповідний сертифікат або атестат захищеності. Персональні дані можуть підлягати автоматизованій обробці за наявності забезпечення відповідних заходів засобами технічного захисту. Технічний

захист даних – це діяльність, що спрямована на забезпечення інженерно-технічними заходами конфіденційності, цілісності та непорушності інформації[4]. Заходи та засоби технічного захисту мають застосовуватися для запобігання випадкової втрати, знищення, блокування даних та несанкціонованої обробки.

**Висновки.** Отже, система механізмів удосконалення забезпечення захисту персональних даних вміщує нормативно-правовий, організаційний, соціальний, інформаційний, технічний механізми.

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

1. Обуховська Т. І. Захист персональних даних в умовах розвитку інформаційного суспільства: передумови, принципи та міжнародне законодавство. *Науковий журнал “Вісник Національної академії державного управління при Президентові України”*. 2014 р. № 1. С. 95–103.
2. Обуховська Т. І. Класифікація персональних даних та режиму доступу до них. *Науковий журнал “Вісник Національної академії державного управління при Президентові України”*. 2013 р. № 1. С. 97–104.
3. Обуховська Т. І. Організаційно-правові механізми захисту персональних даних: міжнародний досвід. *Науковий журнал “Вісник державної служби України”*. 2014 р. № 1. С. 21–28.

**УДК 35.082.4-057.34**

***М. К. Карабут***

### **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У РЕГІОНАЛЬНИХ ЦЕНТРАХ МВС УКРАЇНИ**

На сьогодні актуальною є потреба у висококваліфікованому персоналі, який працює в органах державної влади, зокрема в системі МВС України, адже від сумлінної та ефективної роботи державних службовців і посадових

осіб місцевого самоврядування залежать якість прийнятих управлінських рішень, ефективність діяльності органів влади, процвітання держави в цілому і, як наслідок, високий добробут громадян. Вивчення рейтингових показників міжнародних індексів і результатів соціологічних досліджень показує, що система державної служби України потребує подальшого вдосконалення щодо підвищення ефективності, результативності та якості діяльності як системи в цілому, так і її елементів, компонентів, підсистем. Стосовно публічної служби такими елементами і компонентами є державні службовці, органи влади та державні установи.

Діяльність державних службовців, зокрема задіяних в сервісних центрах МВС України, має бути оцінена за певними показниками і критеріями, враховуючи індивідуальність й особистості кожного державного службовця. Водночас оцінювання результатів діяльності державних службовців сервісних центрів МВС України тісно пов'язане з показниками результативності діяльності органів влади та установ, де вони працюють і здійснюють владні повноваження. Недосконалість механізмів та інструментів об'єктивного і прозорого оцінювання державних службовців в Україні перешкоджає впровадженню системи ефективних призначень та справедливої винагороди за результатами діяльності, а також не дає змоги забезпечити просування по службі найбільш підготовленим, перспективним, активним і результативним державним службовцям, зокрема задіяних в системі сервісних центрів МВС України.

Так, важливе значення для висвітлення теоретичних питань сфери публічного управління та адміністрування, персоналу на державній службі, розвитку інституту державної служби мають наукові праці В.Авер'янова, Г.Атаманчука, В.Бакуменка, О.Бахтаірова, Х.Бєкова, Л.Берестової, М.Білінської, Д.Босарта, Л.Вагіної, Т.Василевської, К.Ващенко, Б.Гаєвського, М.Даніліної, А.Даунса, К.Деммке, Л.Джуелла, І.Дроздова, Дубенко, В.Жильцова, Г.Зайцева, С.Кісельова, В.Князева, В.Куйбіди,

В.Лугового, Т.Мотренка, О.Ноздрачова, Н.Нижник, О.Оболенського, Д.Осборна, Н.Плахотнюк, Т.Пахомової, Ю.Полянського, Л.Прудіус, А.Рачинського, В.Ребкала, С.Серьогіна, А.Сіцінського, В.Тертички, В.Толочки та ін.

Мета статті полягає у висвітленні напрямів вдосконалення системи комплексного оцінювання діяльності державних службовців у регіональних центрах МВС України.

Показники ефективності сучасної юридичної практики правоохоронця не мають бути декларативними або надуманими, а мають об'єктивно відображати наявний стан, що дає можливість оперативно реагувати на її зміни. Це пов'язано із визнанням громадськістю та політиками реформи МВС України. Крізь призму індивідуальної оцінки результатів діяльності працівника центрального органу в системі органів МВС України можливо встановити критерії ефективності діяльності цілої системи.

Передусім у центрі уваги має бути сервісна спрямованість діяльності МВС України, зумовлена впровадженням заходів Концепції адміністративної реформи в Україні, яка передбачає відповідно до напрямів реформування МВС України, з одного боку, комплексність перебудови наявної системи, що частково проведено, з іншого – діяльність такої системи має бути близькою до запитів людей, а саме спрямовуватися на служіння народів, бути прозорою та ефективною.

Варто визнати, що важливим кроком на шляху до переформатування системи МВС України є організація та нормативно-правове забезпечення функціонування сервісних центрів МВС України, ефективність діяльності яких залежить як від індивідуальної професійної підготовки працівника поліції, так і наявності інституційних спроможностей такої системи загалом [2]. Нормативною основою створення та функціонування сервісних центрів МВС України виступають також і вимоги, що містяться в Указі Президента України від 14 березня 2016 року № 92/2016 «Про рішення Ради національної



безпеки і оборони України від 4 березня 2016 року «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони України», у пункті 3.3 якого йдеться про розроблення політики оцінювання якості надання послуг (п. 3.3.), зокрема й сервісних центрів МВС України, які виступають суб'єктами надання поліцейських, адміністративних послуг [2]. Показники діяльності сервісних центрів МВС України передусім мають оцінюватися рівнем довіри громадян, який свідчить про дієвість реформ та вибудовується насамперед завдяки ефективній комунікації кожного працівника, як вже зазначалося, оновленої структури. Ефективність діяльності сервісних центрів МВС України вдало ілюструється результатами роботи [2].

Отже визначимо напрями удосконалення оцінювання державних службовців сервісних центрів МВС України.

*По-перше, процедура комплексного оцінювання діяльності державних службовців сервісних центрів МВС України має відбуватися на основі принципів результативності, ефективності, прозорості, справедливості (недискримінаційності/рівного ставлення), професіоналізму, об'єктивності є визначальними для проведення оцінювання у країнах ЄС.*

Однією з цілей налагодження дієвого управління діяльністю на основі її результатів є покращення управління діяльністю кожного державного службовця. Це означає активне управління людськими ресурсами, персоналом з точки зору часу, що приділяється обговоренню результатів діяльності, навчанню, наставництву та менторству, відзначенню та заохоченню постійного вдосконалення. Процедура оцінювання вважається потужним інструментом мотивування працівників. Обговорення очікуваних результатів діяльності, досягнення порозуміння та згоди з працівниками щодо поставлених перед ними завдань сприяє мотивації працівників на більш успішну/ результативну діяльність. Саме тому, важливо спільно планувати та визначати вимоги щодо результатів діяльності у справедливий та прозорий спосіб. Майже у всіх країнах ЄС державні службовці працюють на основі

опису своїх функцій, профілів компетенцій та/або угод щодо завдань/ цілей діяльності й тому зацікавлені у адекватному оцінювання досягнення очікуваних результатів, успіху або невдач на шляху досягнення цілей.

*По-друге процедура комплексного оцінювання діяльності державних службовців сервісних центрів МВС України має бути децентралізованою, більш прозорою, чіткою, гнучкою, незарегульованою, функціональною, менш формальною, зміцнюючи відповідальність керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, в тому числі за менторство, наставництво, розвиток персоналу.*

Процедура демонструє зміну бачення державної служби та стосунків між керівниками та підлеглими, відмову від ієрархічних моделей та забезпечення управління на основі співпраці. Наявні рух до зменшення кількості характеристик, за якими здійснюється оцінювання; менше значення приділяється розгляду особистих якостей працівників (наприклад, пунктуальності, соціальних навичок, розумових здібностей) та характеристикам, які «здобуті» не на робочому місці (як от освіта чи характер); натомість увага приділяється результатам діяльності у порівнянні до запланованих відповідно до стратегічних цілей діяльності відомства та уряду в цілому, а також рівню володіння необхідними компетенціями; при цьому важливо бачити загальну картину, враховувати складність діяльності, виклики, зовнішні та внутрішні проблеми та потреби [1]. Раніше через прагнення максимальної об'єктивності процедура оцінювання була досить деталізованою, інколи і математизованою (що передбачало використання певних формул для підрахунків), що не лише не сприяло покращенню діяльності, але й призводило до розгубленості оцінювачів.

*По-третє, процедура комплексного оцінювання діяльності державних службовців сервісних центрів МВС України має бути більш спрощеною з технічної точки зору підходам до оцінювання, які переважно спираються на розвиток та зміцнення співпраці, діалогу службовця та його безпосереднього*

керівника на основі аналізу досягнутих результатів, контексту, потреб сторін для розвитку їх компетенцій та нових можливостей. Відповідно, форми для оцінювання стають коротшими та більш простими. При цьому акцентується необхідність і важливість адекватної підготовки тих, хто здійснює оцінювання та кращому поінформуванню усіх учасників процесу та налагодженню їхньої співпраці. Зміни в процедурі призводять до посилення професіоналізму в системі, проведення більш комплексних процедур, що, водночас, потребує більше ресурсів, зокрема приділення більшого часу. Саме тому не усі радо сприймають такі зміни; водночас, існує загальне розуміння, що іншого шляху просто немає [1]. При вдосконаленні процедури оцінювання слід враховувати, що не достатньо лише адаптації до норм законодавства, адже важливою є практика імплементації цих норм, їх реальне застосування та вплив на систему державної служби [1].

*По-четверте, процедура оцінювання державних службовців сервісних центрів МВС України має циклічний характер та повинна включати такі етапи:*

1) планування оцінювання — визначення очікуваних результатів діяльності та індикаторів оцінювання (співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника, орієнтовно у грудні-січні або після призначення на посаду);

2) проміжна неформальна оцінка безпосереднім керівником (співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника) — орієнтовно у червні-липні звітного року або через півроку після призначення державного службовця на відповідну посаду;

3) самооцінка працівником та підсумкове оцінювання безпосереднім керівником, співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника (орієнтовно у листопаді-грудні);

4) узагальнення даних оцінювання кадровою службою для подання на розгляд Комісії;

5) розгляд результатів оцінювання у відомстві Комісією з оцінювання, надання рекомендацій, узгодження суперечностей;

6) підготовка узагальненого звіту для подання на розгляд до уповноваженого органу (Національного агентства України з питань державної служби) про результати проведення оцінювання.

Для організації та проведення оцінювання в окремому державному органі керівником відповідного органу приймається розпорядчий документ, в якому визначається графік проведення оцінювання, затверджується склад Комісії з оцінювання, список державних службовців, які підлягають оцінюванню та терміни його проведення.

При оцінюванні державних службовців, що працюють на керівних посадах, враховуються основні групи компетенцій лідерства: орієнтація на досягнення результатів; аналітичне мислення; управління людськими ресурсами; ефективна комунікація [1].

*По-н'яте, при оцінюванні державних службовців сервісних центрів МВС України залежно від специфіки посади варто враховувати такі компетенції, як відповідальність (виконання зобов'язань, досягнення якісних результатів, ефективне управління ресурсами), базове аналітичне мислення (узагальнення інформації, визначення причинно-наслідкових зв'язків, потенційних ризиків та різних шляхів виконання завдань та розв'язання проблем), командна робота (злагоджена взаємодія, взаємоповага, взаємна довіра та підтримка; спроможність запобігати виникненню конфліктних ситуацій та врегульовувати їх), ефективна комунікація (налагодження контактів, передача інформації вчасно, чітко, зрозуміло усно та письмово, здатність слухати, прагнення зрозуміти інші точки зору, зворотній зв'язок), гнучкість (стресостійкість, адаптація до ситуації та потреб, відкритість до навчання на основі власного досвіду, від інших, прагнути вдосконалювати свою діяльність), самоорганізація (управління часом, планування, трудова і виконавська дисципліна).*

Вважаємо, що керівник та державний службовець, у процесі проходження комплексного оцінювання своєї діяльності, повинні розглянути результати діяльності згідно з планом, визначеним у Формі оцінювання на початку року (з урахуванням змін чи коригувань, які могли бути внесені під час неформального оцінювання в середині року). Це обговорення є можливістю наприкінці кожного звітного року для:

- огляду поступу відповідно до реалізації планів та досягнення очікуваних результатів;
- обговорення діяльності, яка відбувалася належним чином і не дуже добре, визначення причин цього, факторів впливу та узгодженого їхнього бачення;
- обговорення планів на майбутнє відповідно до завдань відомства та пріоритетів уряду;
- розгляду шляхів вдосконалення діяльності у майбутньому, визначення того, які підтримка та дії є необхідними для цього, а також узгодження подальших дій [1].

Обговорення буде найбільш ефективним, якщо воно буде структурованим, але відносно неформальним. Безпосередній керівник та державний службовець, що проходить оцінювання, мають обговорити та зафіксувати у відповідній частині Форми бланку індивідуальний план навчання та розвитку. Найкраща практика свідчить про такі фактори, що сприяють забезпеченню ефективної організації підсумкового обговорення наприкінці року: ретельна підготовка та завчасне інформування державного службовця, який проходить оцінювання; виділення достатнього часу для обговорення без перерв та відволікання; спокійна атмосфера; чітка логіка; надання якомога більше позитивного зворотного зв'язку, збалансованого конструктивними пропозиціями щодо змін та вдосконалення, а також досягнення згоди наприкінці обговорення щодо висновків оцінювання та наступних дій. Безпосередній керівник під час співбесіди в рамках

підсумкового оцінювання результатів діяльності державного службовця має такі завдання: мотивувати; визнавати та відзначати досягнення; радити та скеровувати; планувати наперед та вдосконалювати діяльність.

*По-шосте, при оцінюванні державних службовців сервісних центрів МВС України важливим є відзначення слабких та сильних сторін діяльності працівника для заохочення його продовжувати працювати на відповідному рівні або вдосконалювати діяльність. Будь-які проблеми мають відкрито обговорюватися, а слабкі місця мають бути чітко визначені. Державний службовець має знати, де є слабкі місця та які шляхи розв'язання проблем є доступними. Якщо виникають важкі питання, то їх потрібно вирішувати з обережністю. При обговоренні слід уникати обвинувачень та докорів, при визначенні існуючих недоліків треба аналізувати причини та складності на шляху досягнення очікуваних цілей, крім того, треба говорити конструктивно з точки зору можливостей вдосконалення діяльності, визначати потреби працівника, необхідність та можливі шляхи підвищення кваліфікації, враховуючи те, чим може допомогти сам керівник працівникові. Обговорення досягнення результатів діяльності є більш ефективним за умови, якщо воно розглядається як захід з наставництва/ навчання та можливість надання зворотного зв'язку. Саме тому дуже важливим є використання керівником ефективного стилю комунікації та підтримки. Керівник повинен зберігати спокій, контролювати свої емоції, висловлюватися конструктивно.*

Необхідно намагатися налагодити діалог, в якому обидва учасники зможуть розвивати нові ідеї та запропонувати вирішення проблемних ситуацій. Керівник має заохочувати працівника для висловлення своєї точки зору, при цьому слід задавати більше відкритих запитань, задавати, в разі потреби, уточнюючі запитання слухати уважно та спостерігати за реакцією працівника аби зрозуміти почуття і ставлення службовця до того, чи іншого

питання. Керівник має допомагати працівникові почуватися вільно, відверто висловлювати свої думки, не побоюючись про наслідки.

**Висновки.** Таким чином, нами визначено напрями удосконалення комплексного оцінювання державних службовців сервісних центрів МВС України, які полягають у тому, що: процедура комплексного оцінювання діяльності державних службовців сервісних центрів МВС України має відбуватися на основі принципів результативності, ефективності, прозорості, справедливості (недискримінаційності/рівного ставлення), професіоналізму, об'єктивності; процедура комплексного оцінювання діяльності державних службовців сервісних центрів МВС має бути децентралізованою, більш прозорою, чіткою, гнучкою, незарегульованою, функціональною, менш формальною, зміцнюючи відповідальність керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, в тому числі за менторство, наставництво, розвиток персоналу; процедура комплексного оцінювання діяльності державних службовців сервісних центрів МВС має бути більш спрощеною з технічної точки зору підходам до оцінювання, які переважно спираються на розвиток та зміцнення співпраці, діалогу службовця та його безпосереднього керівника на основі аналізу досягнутих результатів, контексту, потреб сторін для розвитку їх компетенцій та нових можливостей; процедура комплексного оцінювання діяльності державних службовців сервісних центрів МВС України циклічний характер та повинна включати такі етапи: 1) планування оцінювання — визначення очікуваних результатів діяльності та індикаторів оцінювання (співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника, орієнтовно у грудні-січні або після призначення на посаду); 2) проміжна неформальна оцінка безпосереднім керівником (співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника) — орієнтовно протягом звітного року або через півроку після призначення державного службовця на відповідну посаду; 3) самооцінка працівником та підсумкове оцінювання безпосереднім керівником, співбесіда керівника та підпорядкованого йому працівника

(орієнтовно у листопаді-грудні); 4) узагальнення даних оцінювання кадровою службою для подання на розгляд Комісії; 5) розгляд результатів оцінювання у відомстві Комісією з оцінювання, надання рекомендацій, узгодження суперечностей; 6) підготовка узагальненого звіту для подання на розгляд до уповноваженого органу (Національного агентства України з питань державної служби) про результати проведення оцінювання; у процесі процедури комплексного оцінювання діяльності державних службовців сервісних центрів МВС України залежно від специфіки посади варто враховувати такі компетенції, як відповідальність (виконання зобов'язань, досягнення якісних результатів, ефективне управління ресурсами), базове аналітичні мислення (узагальнення інформації, визначення наслідкових зв'язків, потенційних ризиків та різних шляхів виконання завдань та розв'язання проблем), командна робота (злагоджена взаємодія, взаємоповага, взаємна довіра та підтримка; спроможність запобігати виникненню конфліктних ситуацій та врегульовувати їх), ефективна комунікація (налагодження контактів, передача інформації вчасно, чітко, зрозуміло усно та письмово, здатність слухати, прагнення зрозуміти інші точки зору, зворотній зв'язок), гнучкість (стресостійкість, адаптація до ситуації та потреб, відкритість до навчання на основі власного досвіду, від інших, прагнути вдосконалювати свою діяльність), самоорганізація (управління часом, планування, трудова і виконавська дисципліна); у процесі процедури комплексного оцінювання діяльності державних службовців сервісних центрів МВС України має відбуватися відзначення слабких та сильних сторін діяльності працівника.

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



1. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.

2. Рибінська А.П. Правове регулювання надання адміністративних послуг Національною поліцією України. «Правові системи». *Науково-практичний електронний журнал*. 2017. № 3/4. С 63–72.

**УДК332.021(477.61)**

***К. В. Коваленко***

## **СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Регіональний розвиток є пріоритетом державної політики України на сучасному етапі державотворення. Сталий розвиток регіонів є запорукою розвитку держави в цілому. На сучасному етапі розвитку особливої актуальності набуває проблема ефективного використання регіонального потенціалу, оскільки його розвиток, удосконалення політики зміцнення потенціалу регіонів є найважливішою складовою діяльності України на шляху інтеграції до Європейського Союзу.

Дослідженню політики регіонального розвитку присвячено праці таких вітчизняних науковців як С.Варналій, О.Власик, Т.Голікова, Б.Данилишин, В.Керецман, С.Максименко, Ю.Рубан, М.Стеченко, Л.Хомич. Необхідність підвищення конкурентоспроможності регіонів, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники вимагає додаткового дослідження та розробки певних рекомендацій щодо її ефективного впровадження.

Метою статті є аналіз сучасного стану реалізації державної регіональної політики в Україні на прикладі Луганської області.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розвитку регіонів в умовах їх децентралізації та територіальної концентрації економіки.

Державна регіональна політика - є невід'ємною частиною загальної соціально-економічної політики держави, яка являє собою сукупність правових та економічних методів, спрямованих на розвиток продуктивних сил регіонів, раціональне використання ресурсного потенціалу та удосконалення територіальної організації суспільства.

Так, у своїй роботі А.Голіков визначає, що державна регіональна політика повинна бути спрямована на максимально ефективне використання потенціалу всієї держави, в першу чергу за рахунок системи поділу праці між окремими територіями, врахування інтересів регіонів можливий лише за рахунок досягнення певного компромісу загальнодержавних і регіональних інтересів, причому основним агентом формування такого компромісу виступає центральна влада, одна з основних завдань регіональної політики – мінімізація дисбалансу в розвитку за рахунок активної ролі центральних органів влади [1].

Державне регулювання регіонального розвитку передбачає організовані системні дії щодо забезпечення сталого і збалансованого функціонування регіональних систем, що мають на меті покращання якості та підвищення рівня життя населення [3].

До пріоритетів державної регіональної політики науковці відносять: підтримку та стимулювання місцевих ініціатив щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу регіонів; формування конкурентоспроможності регіонів; визначення проблемних територій у регіонах та реалізація державних заходів щодо вирішення проблем; створення ефективних механізмів представництва інтересів регіонів на загальнонаціональному рівні і територіальних громад - на регіональному рівні; формування з урахуванням документів Ради Європи та Європейського Союзу нормативно-правової бази, необхідної для реалізації державної регіональної політики; поліпшення матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового та іншого ресурсного забезпечення розвитку

регіонів. Так, згідно Закону України «Про засади державної регіональної політики», державна регіональна політика визначається як система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності. Стаття 7 цього Закону визначає нормативні засади реалізації державної регіональної політики, які здійснюються на основі системи взаємопов'язаних документів. Перелік цих документів включає: Державну стратегію регіонального розвитку України; План заходів з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку України; регіональні стратегії розвитку; плани заходів з реалізації регіональних стратегій розвитку; інвестиційні програми (проекти), спрямовані на розвиток регіонів.

Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року, ухваленою у 2014 р та Законом України «Про засади державної регіональної політики» до завдань регіональної політики в Україні відносяться: посилення ролі стратегування регіонального та територіального розвитку як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях; розробку нових ефективних механізмів міжрегіональних відносин та зміцнення міжрегіональних зв'язків; активізацію організаційно-інституційних ресурсів на міждержавному, державному та регіональному рівнях; посилення ролі державних інституцій в регулюванні міжрегіональних зв'язків; активізацію потенціалу саморозвитку регіонів на основі формування в регіонах постіндустріальних чинників економічного зростання; визначення регіональної моделі «smart-спеціалізації» регіонів України; забезпечення моніторингу територіального впливу регіональної політики та інтегрованості трьох рівнів забезпечення регіонального розвитку: просторового розвитку на

рівні регіональної громади, регіонального розвитку на рівні регіону й регіональної політики на загальнонаціональному рівні[5].

Із 2014 року частина Луганської області належить до тимчасово окупованої території. Станом на 2018 рік підконтрольними Уряду України залишаються 35 адміністративно-територіальних одиниць Луганської області, зокрема: 12 районів - Біловодський, Білокуракинський, Кременський, Марківський, Міловський, Новоайдарський, Новопсковський, Попаснянський, Сватівський, Станично-Луганський, Старобільський, Троїцький; 15 міст, зокрема 3 міста обласного підпорядкування – Лисичанськ, Рубіжне, Северодонецьк; 28 селищ міського типу та сільських населених пунктів – 517. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 05.08.2015 № 833-р (зі змінами від 20.03.2019 № 169-р) затверджено Перспективний план формування територій громад області, яким передбачено 39 об'єднаних територіальних громад, що охоплюють всю територію області, зокрема й тимчасово окуповані території Луганської області. Станом на 1 липня 2019 року в області утворено 23 об'єднані територіальні громади, у сімнадцяти з них пройшли перші місцеві вибори.

Розпорядженням голови обласної державної адміністрації – керівника обласної військово-цивільної адміністрації 26 червня 2015 року була затверджена Стратегія розвитку Луганської області до 2020 року. Відповідно розпорядження голови обласної державної адміністрації – керівника обласної військово-цивільної адміністрації від 18.04.2017 були затверджені зміни до Плану заходів з реалізації Стратегії розвитку Луганської області на 2017–2018 роки (План заходів), який включав каталог із 124 проектних ідей на загальну суму 3,5 млрд. грн. 15 січня 2018 року розпорядженням голови обласної держадміністрації був затверджений План заходів на 2019–2020 роки, який включав каталог із 57 проектних ідей на загальну суму 3,2 млрд. грн. У Плані заходів на 2019-2020 роки передбачається реалізація таких проєктів, як: «Будівництво залізничної гілки Білокуракине – Сватове»,

«Створення індустріального парку (технопарку) на території Лисичансько – Северодонецько – Рубіжанського промислового вузла», «Будівництво Луганської обласної клінічної лікарні», «Будівництво очисних споруд господарсько-побутових стічних вод м. Северодонецька», проекти у сфері енергозбереження, підтримки суб'єктів малого і середнього підприємництва, створення сільськогосподарських кооперативів, розвитку регіональних ЗМІ, підвищення рівня соціальної згуртованості населення[8].

Луганська область до 2014 року входила до п'ятірки найбільш потужних промислово-економічних регіонів України. Внаслідок збройної агресії Російської Федерації на Донбасі для Луганської області значно зросла кількість факторів, що перешкоджають збалансованому регіональному розвитку області, а саме: тривалість Операції об'єднаних сил на території Луганської області; ізоляція від об'єднаної енергосистеми України; високий ступінь зносу виробничого й технологічного обладнання усіх галузей економіки; тимчасове припинення переміщення вантажів через лінію зіткнення; зростання цін на паливо та енергоносії; збільшення тарифів та цін на енергоресурси; залежність цінової ситуації на споживчому ринку області від впливу зовнішніх чинників; загострення геополітичної ситуації, створення бар'єрів на зовнішніх та внутрішніх ринках; зменшення платоспроможності населення; зростання рівня безробіття.

Як зазначають науковці, в сучасних умовах державне регулювання регіонального розвитку може здійснюватися у формі: трансфертів, спрямованих до місцевих бюджетів з державного бюджету, для вирівнювання фінансового забезпечення регіону; додаткової фінансової підтримки депресивних регіонів; державних цільових програм, спрямованих на вирішення територіальних проблем (досягнення прискореного зростання пріоритетних галузей регіонального господарства, зростання експортного потенціалу регіону); бюджетних інвестицій і конкретних інвестиційних проектів (так званий бюджет розвитку) тощо.

Отже, необхідною умовою ефективної реалізації регіональних стратегій розвитку є координація діяльності суб'єктів державної регіональної політики через узгодження цілей, пріоритетів, завдань і заходів центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час розроблення та виконання документів, що визначають державну регіональну політику, проведення моніторингу та оцінки результативності виконання визначених завдань.

### ***Список використаних джерел:***

1. Голіков А.П. Концептуальні засади регіональної політики України в сучасних умовах. *Регіональна політика в Україні: стан та перспективи розвитку*: матеріали міжнар.наук.-практ.конф. 24-25 травня 2000 р. Харків, 2000. С. 28-31.
2. Керецман В. Ю. *Державне регулювання регіонального розвитку: теоретичні аспекти*: монографія. Київ, 2002.188 с.
3. Лебединська О, Валентюк І. Державне регулювання розвитку регіону: проблеми та перспективи URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2010-3-22.pdf> (дата звернення: 3.04.2020).
4. Соціально-економічний аналіз Луганської області Аналітично-описова частина до стратегії розвитку Луганської області URL: <http://loga.gov.ua/sites/default/files/golova-acts/200326246dod.pdf> (дата звернення: 2.04.2020).
5. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05 лютого 2015 року № 156-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення: 1.04.2020).
6. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08 вересня 2005 року № 2850-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15> (дата звернення: 1.04.2020).

7. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020”: Указ Президента України від 12 січня 2015 року. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 1.04.2020).

8. Розпорядження голови обласної державної адміністрації - керівника обласної військово цивільної адміністрації від 15 січня 2018 року № 30 URL <http://loga.gov.ua/sites/default/files/golova-acts/18011530.pdf> (дата звернення: 1.04.2020).

**УДК 352.077.1**

*А. М. Козорєзов*

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ У ВИКОНАВЧИХ ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**Актуальність дослідження** обумовлена підвищенням стандартів до документаційного забезпечення публічного управління та підвищення його результативності. Одним із показників результативності управлінського процесу виконавчих органів місцевого самоврядування пов'язаний з документуванням та організацією роботи з документами. У зв'язку з цим управління документообігом та організація роботи зі службовими документами є одним із основних складових діяльності органів публічної влади. Система документообігу, що спрямована на прийняття, документування та реалізацію управлінських рішень, зазнає оновлення, як більшість видів діяльності публічного управління, набуває більш широкого змісту. З огляду на це постає необхідність розроблення напрямів удосконалення системи документообігу в органах публічної влади відповідно до вимог часу. До таких вимог належать інформатизація управління, комп'ютеризація способів підготовки та передавання документів та впровадження систем електронного документообігу.

Різні питання функціонування документообігу розкрито у працях І.Антоненко, Г.Боряк, П.Гуралья, М.Іллюшенка, С.Кулешова, В.Кузнецової, В.Кудряєва, С.Лозицького, О.Мітюкова, М.Миссермана, К.Мітяєва, К.Новохатського, Л.Скрицької, А.Фельзера, А.Чемериса, П.Шевчука. При з'ясуванні місця і ролі інформації та документа у публічному управлінні, статусу документообігу в системі функцій публічного управління теоретико-методологічною основою нашої роботи стали праці, авторами яких є В.Авер'янов, Г.Атаманчук, М.Басаков, В.Бездрабко, О.Валевський, В.Кашепов, Н.Кушнарєнко, Я.Лившиц, Н.Лисенко, Б.Сербиновський, Н.Цветкова, Н.Нижник, В.Малиновський, О.Онищенко та інші науковці. Сутність електронного документообігу в різних сферах управління висвітлено у дослідженнях Н.Кунанець, Ю.Ковтанюк, О.Січової, М.Салтевського, М.Цивіна, Н.Лиско, М.Шерман, Л.Філіппової, О.Наконечної, І.Ситник, В.Писаренка та ін.

**Мета статті** полягає у визначенні напрямів удосконалення системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування.

Значення системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування, пов'язане з великим обсягом робіт щодо документування інформації та розробленням різних видів документів. Нагромадження і передавання інформації користувачам здійснюється завдяки системі документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування шляхом обліку документів, використання засобів комунікації, організації інформаційно-пошукових систем, документообігу і контролю за виконанням документів.

На сучасному етапі робота зі створення документів в органах місцевого самоврядування проводиться за нормами, передбаченими у державних стандартах України (ДСТУ), Державному класифікаторі (ДК) управлінської документації, інструкції з ведення діловодства [2, с.75]. Конкретним органом місцевого самоврядування прописується перелік документів, що виокремлює



види і підвиди документів та є інструктивною базою для здійснення операцій з діловодства даного територіального органу [2, с.76].

Система документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування вміщує чітко визначені вимоги щодо створення й руху документів, особливості співпраці різних відділів місцевих рад. Правове регулювання «Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях» (Наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 № 1000/5, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 22.06.2015 за № 736/27181); закони України; постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; накази Міністерства юстиції України, розроблені Укрдержархівом; накази Укрдержархіву (Держкомархіву, Головархіву) України; Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2012 р. № 634 «Про схвалення Концепції створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів», Постанова КМУ від 17.01.2018 р. № 55 «Про затвердження Типової інструкції з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади», Постанова КМУ від 17.01.2018 р. № 55 «Про затвердження Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну» нормативно-правові акти інших центральних органів виконавчої влади; архівні стандарти і рекомендації.

З метою забезпечення використання інформації здійснюється постійне переміщення документів між структурними підрозділами та різноманітними службами. Воно може здійснюватися за допомогою відповідних технічних, електронних засобів та кур'єрів. Організація цієї роботи в апараті управління та експлуатація відповідних технічних, електронних засобів становлять зміст комунікативної функції документозабезпечення.

Основними етапами документообігу в організації є: обробка документів, які надходять в організацію (прийом і реєстрація); попередній розгляд документів керівником; організація руху документів всередині організації: доведення документів до виконавців, контроль за їх виконанням, проходження узгодження та підпис проектів документів; відправка вихідних документів адресатам; формування справ; підготовка й передача справ до архіву [1].

Ефективна організація документообігу, пов'язана з необхідністю доцільного розподілу інформації між керівною та керованою підсистемами. Проте, на сьогодні ефективність системи документообігу має характеризуватися прозорістю, якістю інформаційно-пошукової системи, наявністю висококваліфікованим персоналу, а також наявністю системи показників ефективності документообігу.

На підставі вивчення наукових джерел І.Антоненко, Г.Боряк, П.Гуралю, М.Іллюшенка, С.Кулешова, В.Кузнецової, В.Кудряєва, С.Лозицького, О.Мітюкова, М.Миссермана, К.Мітяєва, К.Новохатського, Л.Скрицької, А.Фельзера, А.Чемериса, П.Шевчука нами визначено напрями удосконалення системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування:

- посилення прозорості системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування, наближеного до європейських стандартів, відповідно до яких уможлиблюється швидка та якісна підготовка документації та водночас повноцінний захист усіх цінних архівних документів, що є надбанням української нації;
- удосконалення інформаційно-пошукової системи, відповідно до якої здійснення пошуку документів, підготовки та видання довідок і зведень про розшукувані документи.
- забезпечення професійними кадрами організації системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування,

відповідно до якого відбуватиметься підготовка та зберігання документації висококваліфікованими фахівцями;

- запровадження сучасних інформаційних технологій, створення системи інформаційних ресурсів, інтегрованих у світовий інформаційний простір, відповідно до якого уможлиблюється удосконалити електронний документообіг та надання адміністративних послуг споживачам на основі інтернет-технологій;

- задоволення у необхідних обсягах потреб громадян, суспільства і держави в інформації щодо підготовки документів та їх архівного зберігання, що забезпечить доступність та прозорість системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування;

- розроблення показників визначення ефективності системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування (своєчасність підготовки документу, терміни підготовки й пошуку документу, якість підготовки документу), відповідно до яких будуть поставлені стратегічні й тактичні цілі з покращення зазначеного процесу в кожному конкретному органі публічної влади.

**Висновки.** Сучасна система документообігу є важливою сферою діяльності виконавчих органах місцевого самоврядування. Вирішення актуальних завдань сьогодення щодо оновлення системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування зумовлює визначення напрямів її удосконалення. Визначено напрями удосконалення системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування, що вміщують такі заходи: посилення прозорості системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування, наближеного до європейських стандартів, відповідно до яких уможлиблюється швидка та якісна підготовка документації та водночас повноцінний захист усіх цінних архівних документів, що є надбанням української нації; удосконалення інформаційно-пошукової системи, відповідно до якої здійснення пошуку

документів, підготовки та видання довідок і зведень про розшукувані документи; забезпечення професійними кадрами організації системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування, відповідно до якого відбуватиметься підготовка та зберігання документації висококваліфікованими фахівцями; запровадження сучасних інформаційних технологій, створення системи інформаційних ресурсів, інтегрованих у світовий інформаційний простір, відповідно до якого уможлиблюється удосконалити електронний документообіг та надання адміністративних послуг споживачам на основі інтернет-технологій; задоволення у необхідних обсягах потреб громадян, суспільства і держави в інформації щодо підготовки документів та їх архівного зберігання, що забезпечить доступність та прозорість системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування; розроблення показників визначення ефективності системи документообігу у виконавчих органах місцевого самоврядування (своєчасність підготовки документу, терміни підготовки й пошуку документу, якість підготовки документу), відповідно до яких будуть поставлені стратегічні й тактичні цілі з покращення зазначеного процесу в кожному конкретному органі публічної влади.

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

1.Савицький В. Т. Документаційне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування України: дис.... на здоб. наук. ст. канд. наук з держ. упр. 25.00.02. Львівський регіональний інститут Державного управління національної академії державного управління при Президентіві України. Львів, 2006. 207 с.

2.Сидоренко А.І., Москаленко І.А. Організація роботи з документами в діяльності органів місцевого самоврядування: сучасний вимір .  
Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2019.№ 1. С.82-88

## АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОБЛЕМИ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

Становлення і розвиток світової спільноти у третьому тисячолітті характеризується наявністю низки важливих чинників. Одним із таких є реалізація потенціалу кожної людини, розвиток усіх її фізичних, духовних і творчих задатків. Такий підхід формує новий тип культури, в основі якої лежить принцип гендерної рівності. Це питання актуалізується внаслідок того, що на сьогоднішній день хоча й існує значна нормативна база з питань гендерної рівності, але зроблених кроків недостатньо, – Україна продовжує стикатися з проблемою забезпечення рівних прав та можливостей жінок взагалі, а особливо тих, хто стикається з множинною дискримінацією. Проблемам дотримання гендерного паритету та прав людини присвячені наукові дослідження таких авторів, як М. Костицький, О. Андрусик, С. Євченко, С. Тимченко, Л. Кобелянська, Ю. Івченко та ін.

**Мета статті** полягає у висвітленні питання важливості гендерних проблем на сучасному етапі розвитку країни та аналізу найважливіших кроків їх регулювання.

Сучасне трактування поняття гендера вже давно вийшло за межі міжстатевої нерівності, проте коли ми говоримо про гендерні проблеми, насамперед, досі традиційно маємо на увазі проблеми реалізації жінок у порівнянні з чоловіками.

Гендерна рівність нерозривно пов'язана зі свободою особистості, що у свою чергу, є необхідною умовою існування людини. Свобода означає певну

соціальну автономію людини, що передбачає рівність та самостійність [7, с. 9].

В ідеальному розумінні свободи, кожна людина самостійно обирає свій життєвий шлях, реалізовує власні таланти та інтереси, не маючи на цьому шляху суттєвих перепон. Рівність людей – це однаковість їх соціальних можливостей не лише у користуванні своїми правами, а і у виконанні суспільних обов'язків. Належність людини до певної статі жодним чином не має впливати на можливість бути вільною у своєму виборі. Проте, у реальних умовах ми спостерігаємо зовсім іншу картину. Одним із суттєвих перешкоджаючих факторів є сталі сформовані гендерні стереотипи, які, частіше за все, зачіпають жінок. Це, наприклад, нерівність у можливостях побудови кар'єри, дискримінації в оплаті праці, неповне використання освітнього та професійного потенціалу жінок.

Декілька фактів для підтвердження. Відповідно до звіту Міжнародної організації праці «Заробітна плата у світі в 2018 – 2019 рр.», в Україні заробітна плата жінок на 25 % нижча за заробітну плату чоловіків. Пенсія жінок сьогодні на третину менша від пенсії чоловіків.

За даними дослідження «Ставлення чоловіків до гендерних стереотипів і насильства щодо жінок в Україні» 2018 року, проведеного на замовлення Мінсоцполітики за підтримки Представництва Фонду народонаселення ООН в Україні, вважається, що виховання дітей та хатня робота, така як прибирання, приготування їжі, прання, прасування тощо є виключним обов'язком жінки. Частково це пояснюється нерівністю, описаною у попередньому абзаці: оскільки жінка менше заробляє, то має відпрацювати хатньою роботою. У підсумку, середній час, які жінки витрачають на хатню роботу, практично вдвічі перевищує середні часові витрати чоловіків (відповідно, 29 проти 15 годин на тиждень). За тим же дослідженням, жінки часто стикаються з феноменом під назвою «скляна стеля». Навіть у дружніх

до жінок організаціях та компаніях вони дуже рідко отримують підвищення, особливо коли йдеться про призначення на найвищі посади.

Непропорційна представленість жінок на найвищих державних посадах теж є ознакою дискримінації жінок по відношенню до чоловіків. Так, 20,5 % жінок у ВРУ, тоді як критична маса жінок у парламенті, необхідна для реальних політичних змін повинна становити не менше 30-40 %. Жодна жінка в Україні не очолює велике місто (з населенням більше 100 тис.). Жодна жінка не очолює обласну державну адміністрацію. Представництво жінок в обласних радах становить від 7 до 25 %.

І останній приклад – насильство. 80 % усіх постраждалих від домашнього насильства – жінки. Дві третини (67 %) жінок стверджують, що після п'ятнадцятирічного віку зазнали психологічного, фізичного, або сексуального насильства з боку партнера чи іншої особи (за даними дослідження ОБСЄ).

Отже, подолання гендерних стереотипів та між статевих нерівностей у правах і обов'язках – актуальна потреба багатьох країн світу, зокрема й України. Успішний досвід у цій проблемі демонструють спеціальні державні заходи, що забезпечують збалансоване соціальне партнерство між чоловіками і жінками. Це, у свою чергу, забезпечується відповідними правовими засобами врегулювання, яке сприяє реальному забезпеченню рівності усіх громадян.

Що стосується України, можна стверджувати, що на сьогоднішній день є важливі здобутки і напрацювання у сфері утвердження у суспільстві гендерної рівності. На цьому шляху:

- розроблено низку перспективних планів та програм: Національний план дій на поліпшення становища жінок (1997 р.); Національний план дій щодо поліпшення становища жінок та сприяння впровадженню гендерної рівності у суспільстві на 2001-2005 роки (2001 р.); Державна програма з

утвердження гендерної рівності в українському суспільстві до 2010 року (2006 р.);

- прийнято низку законів, спрямованих на забезпечення гендерної рівності: Закон України «Про попередження насильства в сім'ї» (2001 р.); Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005 р.);

- створено державні структури та визначено уповноважених з гендерних питань: Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту (2005 р.); Міжвідомча рада з питань сім'ї, гендерної рівності, демографічного розвитку та протидії торгівлі людьми при Кабінеті Міністрів України (2007 р.); робочі групи з впровадження гендерних підходів при 12 Міністерствах України (2008 р.); посада радниці з гендерних питань прем'єр-міністра України (2010 р.);

- проведено парламентські слухання: «Становище жінок в Україні: реальності та перспективи» (2004 р.); «Сучасний стан та актуальні завдання у сфері попередження гендерного насильства» (2006 р.); «Рівні права та рівні можливості в Україні: реальності та перспективи» (2006 р.);

- створено умови для організації моніторингу гендерної політики (у 2006 р. Кабінетом Міністрів України прийнято постанову «Про проведення гендерно-правової експертизи»);

- розгорнуто практику гендерних досліджень;

- створено систему популяризації гендерних знань;

- 2007 р. в Україні було проголошено роком гендерної рівності.

Для подальшого покращення ситуації необхідно застосовувати комплексний підхід до проблеми рівності чоловіків і жінок, який передбачає застосування всієї сукупності різноманітних методик та інструментів організації, оптимізації й оцінки процесів прийняття рішень особами, які залучені до здійснення політики, із тим, щоб інкорпорувати проблему



рівності між жінками і чоловіками у всі галузі життєдіяльності суспільства і на всіх рівнях управління ними [5, с. 110].

Суб'єктами реалізації цього підходу мають стати політики, державні структури, громадські організації, науковці та науково-дослідні інститути, лобістські групи, засоби масової інформації, міжнародні інститути тощо.

Значно покращити ситуацію у цій сфері могли б наступні кроки: поширення гендерних знань та різних форм гендерної освіти; підвищення через систему квотування рівня представництва жінок в органах влади у суспільному та політичному житті; посилення кадрової, організаційної та фінансової підтримки державних структур, які відповідають за розробку та практичну реалізацію гендерної політики; підвищення через систему перепідготовки гендерної компетентності працівників державного апарату; підтримка гендерних досліджень у різних галузях знань, розширення кола науковців, які займаються гендерною проблематикою, збільшення кількості спеціалізованих видань; створення у ЗМІ середовища для обговорення гендерних проблем; залучення неурядових організацій та громадськості до процесу формування та реалізації гендерної політики, активне впровадження гендерно орієнтованого бюджетування.

**Висновок.** Таким чином, аналізуючи проблему гендерної рівності в сучасній Україні, можна говорити про її важливість і актуальність. За свідченням емпіричних даних, гендерний розрив сьогодні є досить значним, і хоча цьому питанню приділяється увага, практично реалізованих кроків виявляється мало для формування гендерної політики, сприяння запровадженню ідей гендерної рівності в усі сфери життєдіяльності суспільства.

***Список використаних джерел:***

1. В поисках гендерного воспитания: метод. пособ. / О. Андрусик, Н. Водолажская, А. Ефимцева и др. ; под ред. О. Андрусик и О. Марущенко. Харьков : Золотые страницы, 2013. 144 с.
2. Впровадження комплексного гендерного підходу в роботу органів державної виконавчої влади на регіональному рівні: метод. рек. / Авт.-упоряд.: Євченко С.В., Остапчук О.Л.]. Житомир: ФОП Оржехівський, 2018. 56 с.
3. Гендер для медій. Підручник із гендерної теорії для журналістики та інших соціогуманітарних спеціальностей / За ред. М.Маєрчик, О. Плахотнік, Г.Ярманової. [вид-во третє, виправл. і доповн]. Київ : Критика, 2017. 218 с.
4. Здравомыслова Е. А., Тёмкина А. А. 12 лекций по гендерной социологии: учеб.пособ. Санкт-Петербург: Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2015. 768 с.
5. Мельник Т., Кобелянська Л. 50/50: Сучасне гендерне мислення: Словник. Київ: К.І.С., 2005. 280 с.
6. Словник гендерних термінів /Укл. З.В.Шевченко. Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 2016. 336 с.
7. Теорія держави та права : посіб. для підготов. до іспитів / С. М. Тимченко, Р.А.Калюжний, Н.М.Пархоменко, С.М.Легуша. [2-ге вид., виправл. та доповн.]. Київ : Паливода А. В., 2003. 174 с.

**УДК 3.082.4:331.101.3**

***Ю. Ю. Коротун***

## **ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Важливою умовою ефективного функціонування державної служби є державні службовці, які виступають головним важелем її реформування. Від рівня їх компетентності, професійних знань, готовності до трудової

діяльності, внутрішньої зацікавленості в результатах роботи, високої мотивації праці залежить якість прийняття управлінських рішень та їх виконання. Кваліфіковані державні службовці – це основний інтелектуальний ресурс органів державної влади, за допомогою якого держава вирішує всі нагальні питання економічного та соціального розвитку країни, добробуту всіх її громадян. Державні службовці повинні бути зацікавлені в досягненні високих результатів, саме тому стимулювання діяльності державних службовців в сучасних умовах є досить актуальним и потребує вдосконалення.

Стимулюванню праці державних службовців присвячені праці таких науковців, як А.Азарова, Л.Артеменко, Д.Богиня, С.Гайдученко, О.Грішнова, В.Данюк, Г.Дмитренко, С.Занюк, Л.Круп'як, А.Колот, М.Малиновський, О.Мітрофанов, М.Ловчев, В.Лукашевич, О.Озірська, С.Сардак, О.Толстікова, О.Турчинов та ін.

Професійна діяльність державних службовців пов'язана з виконанням в якості основного виду діяльності спеціальних посадових повноважень, спрямованих на реалізацію функцій держави, за винагороду, що виплачується за рахунок коштів державного бюджету. Як зазначають науковці, особливість державної служби як професійної діяльності полягає в тому, що вона покликана гарантувати стабільність в державі, узгоджувати інтереси людей і держави, виступати гарантом підтримки порядку, виконуючи в тій чи іншій мірі владні функції. Державні службовці – це основний інтелектуальний ресурс органів державної влади, які повинні бути зацікавлені в досягненні високих результатів, тому що саме від їхньої кваліфікованої та вмотивованої праці залежить ефективність прийняття державно-управлінських рішень та впровадження реформ.

Стимулювання і мотивація праці є важливими функціями державного управління, без них неможлива ефективна діяльність персоналу державної служби. Це пов'язано з тим, що основою діяльності й поведінки кожного

державного службовця є певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, прагнення, що дає можливість пояснити їх поведінку і можливості впливу на нього.

Стимул (від лат. stimulus - загострена палиця, якою поганяють тварин) - зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності. Процес використання різних стимулів для мотивування людей називається процесом стимулювання.

Вітчизняні вчені розглядають стимулювання як процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій та усвідомленого пробудження в неї певних мотивів. С.Гайдученко визначає стимулювання праці як «процес використання конкретних стимулів для користі людини і організації або вплив на трудову поведінку працівника через створення особистісно значущих умов, що збуджують діяти його певним чином» [2]. Л.Владимирова розуміє під стимулювання праці систему вибору стимулів, що приводять до підвищення результатів праці найманого персоналу та приведення їх у визначену супідрядність, яка забезпечує досягнення цілей підприємства [1]. Л.Круп'як зазначає, що «стимулювання праці державних службовців є позитивно стимулюючим впливом суб'єктів (посадової особи, органу та ін.) на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку державного службовця, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності» [4].

Найбільш загальною класифікацією форм стимулювання праці є їх поділ на матеріальну, нематеріальну та адміністративну. Матеріальна форма стимулювання державних службовців базується на оплаті праці державних службовців. Відповідно до Закону України «Про державну службу» заробітна плата державного службовця складається з: посадового окладу; надбавки за вислугу років; надбавки за ранг державного службовця; премії (у разі встановлення). За результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності державним службовцям можуть встановлюватися премії. До премій державного службовця належать: премія за результатами щорічного

оцінювання службової діяльності; місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу; місячна або квартальна премія за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення). При цьому загальний розмір премій, передбачених пунктом 2 цієї частини, які може отримати державний службовець за рік, не може перевищувати 30 відсотків фонду його посадового окладу за рік [5].

Нематеріальне стимулювання в сфері державного управління реалізується через певні заходи, перелік яких законодавчо передбачений в Законі України «Про державну службу», а саме за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень: оголошення подяки; нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); представлення до відзначення державними нагородами [5].

Адміністративне стимулювання в професійному середовищі державних службовців застосовується через зобов'язання державних службовців дотримуватися службової дисципліни, правил внутрішнього службового розпорядку та інше.

На сьогоднішній день передбачені різні заходи щодо стимулювання праці державних службовців. При стимулювання праці державних службовців необхідно враховувати гармонійне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, використання традиційних форм і методів стимулювання праці з одночасним пошуком нових і нестандартних підходів, їх прив'язкою до конкретного працівника.

***Список використаних джерел:***

1. Владимирова Л. П. Экономика труда. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Изд. дом «Дашков и К», 2002. 300 С.
2. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування». Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручн. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця : навч. посіб. Тернопіль : Крок. 2015. 243с.
5. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.04.2020).

**УДК 311.21**

***Т. С. Косьян***

## **ВИМОГИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ ДО ВИБІРКОВИХ ОБСТЕЖЕНЬ НАСЕЛЕННЯ**

В останні роки у європейській статистичній практиці приділяється все більше уваги питанням вивчення добробуту й умов життя населення. Для цього ключовим інструментом є вибіркові обстеження населення.

Якісні результати вибіркових обстежень населення (домогосподарств) – це отримані у встановлені строки надійні дані щодо характеристик генеральної сукупності, які з максимальною повнотою відповідають потребам користувачів, узгоджені з наявними якісними даними з інших джерел і доступні для використання.

За таких умов актуальною є розробка надійного статистичного інструментарію для розв'язання прикладних питань вибіркових обстежень населення на основі європейських стандартів.

Теоретико-методологічне підґрунтя вибірових обстежень населення розроблено такими провідними вченими, як К. Бейкер, П. Ван де Лан, С. Ресслер, Д. Рубін, М. Д'Оразіо, М. Ді Зіо та М. Сану. Прикладні методи об'єднання даних, насамперед для потреб офіційної статистики, почали інтенсивно розроблятися європейськими науковцями П.Ван де Ланом, М.Д'Оразіо, Г.Сапортой.

В Україні актуальним проблемам ефективного використання статистичних даних приділяють значну увагу у своїх дослідженнях такі вчені, як О. Васечко, О. Гладун, С. Герасименко, А. Головач, В. Захожай, А. Єріна, С. Ігнатов, І. Калачова, В. Колеснік, Е. Лібанова, І. Манцуров, О. Осауленко, Н. Парфенцева, М. Пугачова, В. Саріогло, В. Швець та ін.

Водночас слід зазначити, що на сучасному етапі лише формулюються основні принципи та створюються засади, на основі яких можна вирішити широкий спектр проблем використання даних вибірових обстежень населення, отриманих з різних джерел.

**Мета статті.** Метою цієї статті є висвітлення вимог європейських стандартів до вибірових обстежень населення, які можна було б використати в Україні.

Державні вибірові обстеження населення (домогосподарств), як і будь-які інші вибірові спостереження, мають чітко визначену послідовність етапів (рис. 1), кожен з яких впливає на якість кінцевих результатів.

Це зумовлює необхідність забезпечення потенційних можливостей для аналізу впливу як кожного етапу окремо, так і всіх етапів у комплексі для забезпечення оптимальності всього процесу вибірового обстеження. Таким чином, для поглибленого аналізу питань якості результатів вибірових обстежень та більш повного розуміння її складових важливо ідентифікувати основні показники, характеристики якості та джерела похибок у розрізі основних етапів проведення таких несучільних спостережень.

Дослідження питань якості результатів вибірових обстежень населення (домогосподарств) порівняно з іншими галузями статистики має суттєві особливості, пов'язані як з несуцільним характером таких спостережень, так і з різноманітними проблемними аспектами опитування населення, можливим вагомим суб'єктивним фактором впливу (як з боку респондентів, так і працівників, що проводять опитування), а також зі складністю обробки даних, яка передбачає багатоетапність та застосування різних методів для оцінювання показників, зокрема на основі різних зовнішніх джерел по відношенню до конкретного обстеження даних [3, с. 85].

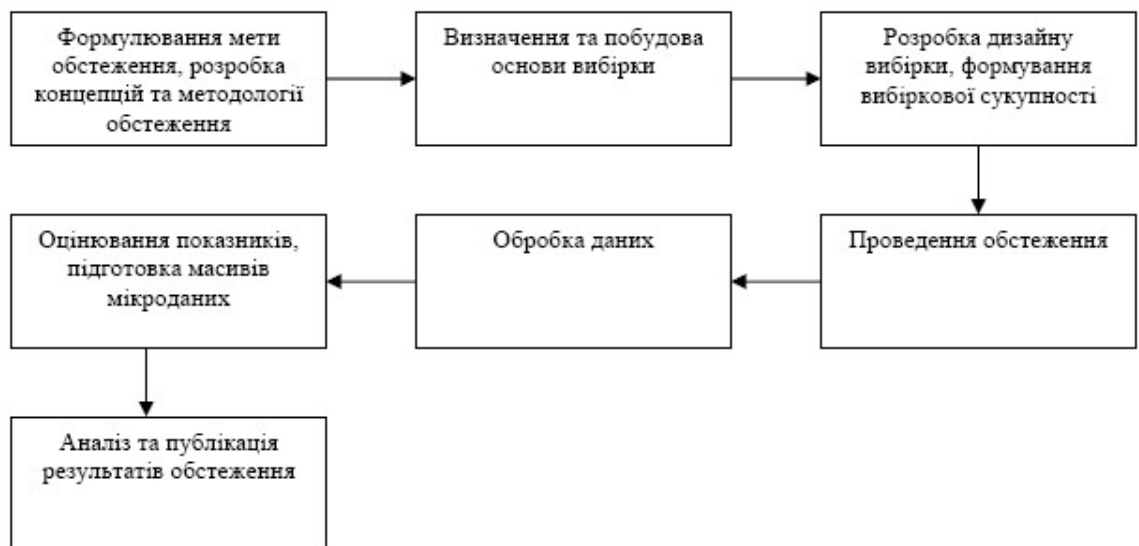


Рис. 1. Узагальнена схема процесу вибірового обстеження населення [Джерело: розроблено автором]

Забезпечення належної якості статистичної продукції визначено пріоритетним напрямом на сучасному етапі розвитку світової статистичної спільноти. У статистичних системах країн Європейського союзу Статистичною комісією ООН, Євростатом розроблені документи, що регламентують вимоги до якості статистичних даних (зокрема стосовно результатів вибірових обстежень населення), до методів забезпечення



якості, рекомендують програми та зміст звітної документації щодо якості даних для користувачів та фахівців статистики тощо. На їх основі відповідні документи розробляються і в національних статистичних службах, зокрема, у Державній службі статистики.

Розглянемо детальніше вимоги європейських стандартів до вибіркового обстеження населення.

Вибіркові обстеження населення, що мають на меті визначення статистики умов життя охоплюють широке коло питань, серед яких можна виділити наступні:

- освіту (досягнутий рівень освіти, доступність освітніх послуг, отримання додаткової освіти, участь в різних освітніх програмах);
- здоров'я (обмеження працездатності, оцінка стану здоров'я, доступність послуг охорони здоров'я, звернення до медичних установ і ін.);
- житлові умови (характеристики стану житла, його місце розташування; забезпеченість населення житлом, благоустрій житлового фонду);
- стан природного середовища;
- економічна активність (зайнятість і безробіття), умови праці (повна і неповна зайнятість), транспортна доступність, задоволеність роботою;
- соціальна мобільність;
- географічна мобільність (зміна місця проживання, навчання і робота в інших регіонах) тощо [1].

Вибіркові обстеження домашніх господарств дозволяють з необхідною періодичністю отримувати інформацію про житлові умови домашніх господарств згідно розширеного переліку показників і простежити динаміку окремих процесів і явищ. Такі обстеження дають можливість одночасно охопити грошові і негрошові аспекти життя населення, а також виміряти

показники умов життя в сукупності з показниками за статеві-віковим складом, типами домогосподарств, соціально-економічними групами населення.

З точки зору вдосконалення статистики умов життя населення вельми цікавим є досвід проведення обстеження доходів і умов життя населення в країнах Європейського союзу [EU Statistics on Income and Living Conditions (EU-SILC)] – Обстеження доходів і умов життя населення (EU-SILC), яке організовано в країнах ЄС з 2003 року (замість Європейського панельного обстеження [European Community Household Panel (ECHP), 1994-2001]) [4; 6]. Це обстеження проводиться на основі рамкових домовленостей, які затверджуються Європарламентом; у цей час охоплює 27 країн ЄС, а також Ісландію, Норвегію і Швейцарію. Щорічно обстежується понад 230 тисяч домашніх господарств, з яких близько 100 тисяч – на довгостроковій основі.

Це обстеження є основним джерелом даних, що використовуються Євростатом для розрахунку показників в області рівня і розподілу доходів, бідності і соціального виключення, а також багатьох інших показників, що характеризують житлові умови, працю, охорону здоров'я, демографію, освіту та ін.

При проведенні поточного обстеження EU-SILC в рамках створення єдиної бази даних збирається інформація за узгодженим колом показників, з яких для проведення зіставлень можна виділити наступні змінні, що характеризують населення: 1) за типом житла (проживають в квартирі; в окремому будинку; в будинку (ряді будинків), об'єднаних спільними стінами; в іншому приміщенні; 2) за формою власності житла; 3) за власниками (власники, які виплачують іпотечні платежі; орендарі або суборендарі, які сплачують орендну плату за повною ставкою; орендарі, які сплачують орендну плату за пільговою ставкою; розміщення надається безкоштовно; 4) за кількістю кімнат (кімнатою вважається приміщення площею не менше 4 квадратних метрів з висотою стель 2 метри і більше; не

враховуються кухні, якщо вони використовуються тільки для приготування їжі, а також ванні кімнати, туалети, коридори, підсобні приміщення, вестибюлі і веранди); 5) за періодом проживання в цьому будинку (для різних видів власників збирається інформація про те, в якому році підписаний договір, або придбано житло; або заселення здійснено на безкоштовній основі); 6) щодо розміру орендної плати або розміром виплат за житло, що перебуває у власності; 7) за розміром комунальних платежів [4].

Відносно вивчення житлових умов збір даних проводиться як на основі поточних спостережень, так і шляхом проведення модульних тематичних опитувань. Відповідно до досягнутих рамкових домовленостей, з восьми модульних обстежень, які були проведені за певний в період Євростатом, два з них були присвячені питанням житла (2007 р. і 2012 р.) [1].

Інша група питань в модульному обстеженні була поставлена щодо доступності наступних послуг (чи представлені відповідні послуги за місцем проживання, наскільки легко їх отримати): послуг торгівлі (щодо придбання продуктів), банківських послуг, послуг поштового зв'язку, послуг громадського транспорту, послуг первинної медико-санітарної допомоги, послуг обов'язкової шкільної освіти.

У країнах Європейського союзу, поряд з традиційними підходами до вивчення умов життя населення, широкого поширення набули нові методи, в яких використовуються суб'єктивні оцінки населення про власні матеріальні нестатки (депривація).

Депривації визначаються як неможливість для людини або соціальної групи мати доступ до базових потреб через їх матеріальне становище. Наприклад, відсутність можливості мати телефон, автомобіль, проводити відпустку поза домівкою та інше [1].

Основні критерії для вибору змінних при оцінці матеріальних нестатків на першому етапі обиралися групою експертів і повинні були відповідати таким вимогам:

- відображати необхідні умови життя, характерні для основної частини населення;
- відповідати одному і тому ж значенню у всіх країнах ЄС;
- давати можливість проведення зіставлень у часі.

Запропонований перелік показників базувався на експертних оцінках, але щоб відібрані критерії були визнані соціально необхідними, проводилося спеціальне тестування обраних ознак шляхом широкомасштабного опитування в рамках обстеження Євробарометр. Євробарометр – це серія опитувань, які проводяться в країнах ЄС регулярно з 1973 року за підтримки Європейської Комісії та Парламенту. Це обстеження дозволяє відстежувати і аналізувати громадську думку у всіх європейських державах-членах і кандидатах на вступ до ЄС щодо широкого кола питань, пов'язаних з Європейським союзом, з метою поліпшення інформаційної та комунікаційної політики [5].

Для подальшого включення в програму обстеження умов життя були відібрані тільки ті критерії, які обрали понад 50% опитаних. Перелік досліджуваних змінних ознак ділиться на три основні групи, які характеризують: 1) домашні господарства в цілому (показники, пов'язані з житлом, забезпеченістю товарами тривалого користування (за винятком мобільних телефонів), екологічною ситуацією, а також через фінансову скруту); 2) окремих членів домашніх господарств у віці 16 років і старше (інформація про володіння мобільними телефонами, про можливість реалізації основних потреб в продуктах харчування, доступність послуг охорони здоров'я, освітніх, банківських тощо, відпочинок і громадська діяльність); 3) дітей віком до 16 років (питання, пов'язані з харчуванням, забезпеченістю одягом і взуттям, іграми, книгами, інвентарем для занять спортом, дозвіллям, доступністю послуг охорони здоров'я, освітніх та інше) [5].

Сформований перелік матеріальних нестатків (депривації) призначений, перш за все, для вивчення такого явища, як бідність. В сукупності з монетарними оцінками, суб'єктивні думки населення про умови свого проживання дозволяють проводити багатовимірні оцінки бідності і отримувати більш повну і комплексну картину цього явища.

Критерієм для монетарних оцінок бідності служить медіанний дохід (до і після отримання соціальних трансфертів): до осіб, схильних до ризику опинитися в бідності, відносяться особи, які проживають в домашніх господарствах, де еквівалентний наявний дохід становить менше 60% від медіанного еквівалентного доходу в середньому по країні.

Наявний дохід домашнього господарства – це чистий грошовий дохід, що одержується домашнім господарством і всіма його членами протягом певного періоду і включає дохід від роботи (заробітна плата і прибуток, одержуваний від підприємницької діяльності), дохід від інвестицій і власності, а також всі прямі соціальні виплати, включаючи пенсії за віком.

Для оцінки еквівалентного доходу застосовується наступна шкала: першій дорослій особі присвоюється вага 1,0, кожній наступній у віці 14 років і старше – 0,5, кожній дитині молодше 14 років – 0,3.

Поряд з показниками, що відображають проблеми населення в області житлових умов, в рамках обстеження EU-SILK розроблений також перелік депривацій, викликаних, перш за все, через фінансову скруту у домашньому господарстві[4].

На основі цих ознак проводиться розрахунок агрегованого показника рівня бідності за кількістю депривацій. Для розрахунку в якості порогового значення використовувалося відсутність у респондента як мінімум чотирьох елементів з наведеного вище переліку.

Для розрахунку агрегованого показника кожній особі присвоюється сумарний бал (від 0 до 9) в залежності від того, яку кількість матеріальних

нестатків вказано (при цьому наявність нестатків поширюється на інших членів домашнього господарства).

Агрегований показник, що характеризує рівень бідності за сукупністю депривацій, розраховується як частка населення, яке вказало на наявність матеріальних нестатків за чотирма і більше ознаками.

Розробка підсумків обстежень за житловими та іншими матеріальними умовами життя проводиться як для різних груп населення (перш за все для групи осіб, які мають ризик опинитися в бідності), так і для різних типів домашніх господарств.

З розширенням Європейського союзу більш актуальною стає проблема зростання нерівності щодо стану здоров'я населення. Дослідження, що проводяться на базі обстеження доходів і умов життя, дозволяють отримувати дані про соціально-економічну нерівність щодо здоров'я, як в рамках окремих країн, так і для проведення міждержавних зіставлень.

Для дорослого населення (віком 16 років і старше) програма обстеження EU-SILC містить три групи питань щодо здоров'я: самооцінки стану здоров'я, наявності хронічних захворювань або інвалідності та наявності обмежень в повсякденній діяльності [4].

Важливим аспектом дослідження умов життя є освіта. В рамках обстеження доходів і умов життя населення в країнах ЄС охоплені наступні питання освіти: виховання і освіта дітей у віці до 12 років, догляд за дітьми; досягнутий рівень освіти, рік її отримання; поточна освітня активність.

Збір даних про рівень освіти і навчання населення проводиться по країнах відповідно до національного законодавства. Для проведення зіставлень дані агрегуються відповідно до Міжнародної стандартної класифікації освіти (МСКО-97) [International Standard Classification of Education (ISCED)] [2].

Інформація про освіту, передбачена програмою цього обстеження, призначена, перш за все, для встановлення залежностей між рівнем

отриманої освіти і рівнем добробуту, зайнятістю, безробіттям, матеріальними нестатками, здоров'ям населення.

Більш повне уявлення про стан системи освіти в країнах ЄС дають спеціалізовані обстеження, що проводяться ЮНЕСКО спільно з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і ін.

**Висновки.** Таким чином, ми провели короткий огляд окремих вимог європейських стандартів до вибірових обстежень населення за певними напрямками з метою вдосконалення статистики умов життя населення в країнах Європейського союзу на основі вибірових обстежень домашніх господарств і населення.

Розглянуті новітні методи оцінки матеріальних умов життя і здоров'я на основі проведення опитувань населення. Метою подібних досліджень є розширення інформаційної бази для отримання комплексної картини умов і рівня життя населення, а також для проведення багатовимірних оцінок бідності, заснованих не тільки на монетарному підході, а й на суб'єктивних оцінках населення.

Необхідно відзначити, що в Україні також практикується проведення вибірових обстежень населення, заснованих на суб'єктивних оцінках умов їх проживання. Відмінності з європейськими вимогами полягають у періодичності проведення таких обстежень, методах дослідження і застосовуваних показниках, які поки що не дозволяють сформувати уніфіковану систему соціальних індикаторів умов життя населення на основі вибірових обстежень.

Основні підходи до формування уніфікованої системи соціальних індикаторів умов життя населення на основі вибірових обстежень і інтегральних оцінок якості та умов життя населення повинні бути визначені в результаті спільних обговорень і узгоджень, виходячи з актуальності тих чи інших показників для України.

### *Список використаних джерел:*

1. Офіційний сайт Євростату URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення 10.04.2020)
2. Офіційний сайт International Standard Classification of Education (ISCED) URL: <http://uis.unesco.org/en/topic/international-standard-classification-education-isced> (дата звернення 10.04.2020)
3. Сариогло В. Г. Проблеми статистичного зважування вибірових даних: монографія. Київ, 2005. 264 с.
4. EU statistics on income and living conditions (EU-SILC) URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-union-statistics-on-income-and-living-conditions> (дата звернення 10.04.2020)
5. Eurobarometer  
URL: <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm> (дата звернення 10.04.2020)
6. European Community Household Panel (ECHP). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/european-community-household-panel> (дата звернення 10.04.2020)

**УДК 3.088.6:[005.336.2+378.22]**

***О. І. Кравченко***

## **ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ**

Розвиток кадрового потенціалу публічних службовців полягає у виявленні і реалізації здібностей кожного окремого публічного службовця. В умовах сьогодення до публічних службовців висуваються нові вимоги, особливо до управлінських кадрів, здатних працювати на досягнення результатів, застосовувати європейські стандарти публічного управління та



виробляти державну політику в умовах змін. Професіоналізм сучасного публічного службовця передбачає наявність широкого професійного кругозору, високого рівня знань, необхідних для роботи в складних умовах швидко змінюваного середовища, уміння ініціювати стратегічні зміни і приймати ефективні стратегічні рішення, розвинуте стратегічного мислення. Формування компетенції зі стратегічного управління публічних службовців України відповідає інтеграції у світове співтовариство та загальної подальшої тенденції наближення соціально-економічних систем різних країн. Отже, суспільство сьогодні вимагає від вищої школи підготовки публічних службовців з високим рівнем компетентності зі стратегічного управління.

Аналіз наукових джерел засвідчив підвищений інтерес до проблеми підготовки публічних службовців, формування в них професійної компетентності зі стратегічного управління, зокрема компетентності як однієї з провідних професійно-особистісних якостей, що забезпечує ефективне функціонування органів публічної влади в умовах конкуренції.

Різні питання професіоналізації публічних службовців розкрито в працях В.Авер'янова, М.Білінської, Т.Василевської, К.Ващенко, С.Газарян, С.Дубенко, Н.Гончарук, Н.Калашник, С.Кравченка, Н.Липовської, В.Лугового, О.Мельникова, Н.Нижник, В.Олуйка, І.Пархоменко-Куцевіл, Т.Пахомової, Л.Пашко, А.Рачинського, М.Рудакевич, С.Серьогіна, А.Сіцінського, В.Сороко, І.Сурай, С.Хаджирадевої, І.Шпекторенка.

Мета статті - визначення способів формування компетенції зі стратегічного управління публічних службовців в умовах магістратури.

Одним із суттєвих трендів підготовки публічних службовців є формування компетенції зі стратегічного управління, що зумовлено змінами поглядів на ефективність публічного управління. Компетентність зі стратегічного управління публічних службовців ми розглядаємо як інтегративну якість особистості майбутнього професіонала, яка формується в освітньому процесі та містить систему знань, умінь, навичок, інтересів,

потреб, мотивів, цінностей, досвіду, соціальних норм і правил поведінки, необхідних для стратегічного управління органом публічної влади, що виявляється в здатності ініціювати стратегічні зміни, здійснювати стратегічний аналіз, розробляти стратегії розвитку, стратегічні плани та стратегічні програми органу публічної влади й реалізовувати їх.

У структурі компетентності зі стратегічного управління публічних службовців ми виокремлюємо такі компоненти: когнітивний, що репрезентує спектр теоретичних знань і практичних умінь, необхідних для ефективної професійної діяльності в умовах постійно змінюваного зовнішнього та внутрішнього середовища; мотиваційно-ціннісний, який характеризується освоєнням стратегічного мислення; діяльнісно-поведінковий, що вміщує уміння здійснювати стратегічний аналіз, розробляти стратегію розвитку (стратегічний план, стратегічну програму) органу публічної влади й реалізовувати її, формувати специфічну корпоративну культуру персоналу, при якій колектив органу публічної влади спрямований на досягнення стратегічних цілей.

Для проведення діагностики рівнів сформованості компетентності зі стратегічного управління публічних службовців необхідні критерії та відповідні показники сформованості досліджуваного феномену. Пропонуємо такі критерії та показники: когнітивний (знання теорії стратегічного управління, усвідомлення себе як суб'єкта стратегічного управління органу публічної влади); мотиваційно-ціннісний (усвідомлення соціальної значущості стратегічного управління, наявність стратегічного мислення); діяльнісно-поведінковий (здатність використовувати отримані знання у практичній діяльності щодо здійснення стратегічного аналізу; розроблення стратегії розвитку (стратегічного плану, стратегічної програми) органу публічної влади; реалізації стратегії розвитку (стратегічного плану, стратегічної програми) органу публічної влади; забезпечення досягнення

стратегічних цілей колективом органу публічної влади; вміння бачити траєкторію розвитку органу публічної влади в довгостроковій перспективі.

З урахуванням теоретико-методологічних засад дослідження, результатів аналізу практики підготовки публічних службовців, а також відомостей щодо рівнів сформованості зі стратегічного управління досліджуваної категорії майбутніх фахівців та думок працедавців було визначено та обґрунтовано способи формування компетентності публічних службовців зі стратегічного управління в освітньому процесі ЗВО: інтеграція теорії стратегічного управління у зміст фахових дисциплін навчального плану; упровадження в освітній процес університету інтерактивних методів та форм навчання щодо оволодіння магістрантами знаннями, уміннями та навичками застосування стратегічного управління; активізація самостійної навчальної діяльності майбутніх магістрів шляхом організації наукових досліджень, предметом яких є стратегічне управління органом публічної влади, як ефективного засобу формування компетентності та набуття досвіду у діяльності публічних службовців.

Формування компетенції зі стратегічного управління публічних службовців в умовах магістратури, вимагає, по-перше, створення ефективного навчального середовища у процесі опанування знаннями, уміннями та навичками зі стратегічного управління; по-друге, використання новітніх технологій навчання; по-третє, орієнтації магістрантів на здійснення наукових досліджень у галузі стратегічного управління.

Створення ефективного навчального середовища вбачаємо у впровадженні дисципліни «Стратегічне управління»; використанні в освітньому процесі ЗВО інтерактивних методів і форм навчання на основі створення моделей інтерактивної взаємодії; активізації самостійної навчальної діяльності магістрантів у процесі проходження виробничої практики або діяльності за місцем роботи.

Інтеграція теорії стратегічного управління у зміст фахових дисциплін має відбуватися на *трьох рівнях*: асиміляції дисциплінарного інструментарію; синтезу управлінських дисциплін у структурі фахової підготовки публічних службовців; упровадження в освітній процес ЗВО дисциплін, які дозволяють сформувати компетенції зі стратегічного управління органом публічної влади.

З аналізу вітчизняних магістерських програм щодо підготовки магістрантів зі стратегічного управління різних університетів, можемо зазначити, що наявні такі навчальні курси «Стратегічне управління», «Основи стратегічного планування розвитку держави», «Стратегічний менеджмент та аналіз», «Стратегічне планування соціально-економічного розвитку» тощо. Отже, вважаємо, що уведення дисциплін, які дозволяють підготувати майбутнього фахівця зі стратегічного управління є вкрай необхідними. Такі дисципліни мають вміщувати сутність стратегічного розвитку органу публічної влади, інструменти моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади, технологію моделювання стратегічного розвитку органу публічної влади, способи й методи реалізації стратегії розвитку органу публічної влади [1].

У процесі підготовки зі стратегічного управління публічних службовців найбільш ефективними є інтерактивні методи навчання (метод проектів, метод аналізу проблемних ситуацій (кейс-метод), дослідний метод, ігрові методики (ділові, імітаційні, рольові ігри), метод «мозкового штурму», метод «круглого столу», заняття-тренінги, педагогічний коучинг). Серед інтерактивних форм навчання доцільними виявилися: творчі завдання, робота в малих групах, дискусія, інтерактивні лекції (лекція-бесіда, лекція-дискусія, лекція з розглядом конкретних ситуацій, лекція із заздалегідь запланованими помилками, лекція-прес-конференція, мінілекція, евристична бесіда, позааудиторні форми навчання (перегляд та обговорення відеофільмів, екскурсія, відвідування виставок тощо). Усі види навчальної

діяльності мають спрямовуватися на організацію спільної діяльності викладачів і магістрантів у процесі оволодіння навчальним матеріалом, забезпечення обміну знаннями, ідеями, способами діяльності, за яких кожен учасник освітнього процесу міг зробити свій внесок у розв'язання професійно зорієнтованого навчального завдання.

У процесі організації самостійної роботи магістрантів важливе місце посідає організація їхньої наукової діяльності. Вважаємо, з метою забезпечення умов для розвитку студентської науки та діяльності необхідні такі заходи:

- залучення магістрантів до реалізації колективних наукових досліджень зі стратегічного управління в органах публічної влади;
- розроблення тематики магістерських робіт, спрямованої на дослідження особливостей стратегічного управління в органах публічної влади;
- проведення наукових досліджень і розробок, що відповідають сучасним принципам організації наукової та інноваційної діяльності й кращим вітчизняним та світовим практикам зі стратегічного управління;
- формування об'єктивної системи моніторингу та оцінки результативності наукових досліджень магістрантів;
- активізація діяльності викладачів та магістрантів у розробленні та реалізації державних цільових, галузевих і регіональних соціально-економічних проектів і програм;
- проведення експертно-аналітичного оцінювання наукових розробок для органів публічної влади всіх рівнів і суб'єктів господарювання; формування портфеля договірних замовлень на дослідження зі стратегічного управління органом публічної влади.

Прийнятий Закон України «Про вищу освіту» формує нові виклики

зкладам вищої освіти, зокрема у сфері наукової діяльності. У пункті 4 ст.65 Закону «Про вищу освіту» зазначається, що основними завданнями наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності закладів вищої освіти є: 1) одержання конкурентоспроможних наукових і науково-прикладних результатів; 2) застосування нових наукових, науково-технічних знань під час підготовки фахівців з вищою освітою; 3) формування сучасного наукового кадрового потенціалу, здатного забезпечити розробку та впровадження інноваційних наукових розробок [2].

Сприяння науковій діяльності ЗВО, залучення магістрантів до наукової і науково-дослідної роботи, заохочення відомих науковців до участі в навчальному процесі – це важливі аспекти розвитку наукових досліджень зі стратегічного управління, якому недостатньо уваги приділяється в сучасному навчальному процесі.

Найбільш поширеною формою наукової роботи кафедри є проведення наукових конференцій, симпозіумів, круглих столів та інших заходів, спрямованих на поширення та популяризацію результатів наукової та інноваційної діяльності в освітньому процесі і професійному середовищі. З ініціативи колективу кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганського національного університету імені Тараса Шевченка», яка здійснює підготовку публічних службовців, проводиться уже VII науково-практична конференція «Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій». Зазначена конференція вміщує крім актуальних питань публічного управління проблему стратегічного управління в органах публічної влади.

**Висновки.** Аналіз стану розробки проблеми формування компетенції зі стратегічного управління публічних службовців показав складність та багатогранність цієї проблеми. За результатами теоретичного аналізу доведено, що ефективність підготовки публічних службовців до професійної діяльності залежить від формування в них розвитку вмінь розв'язувати

проблеми, що виникають у ході розроблення стратегічного розвитку органу публічної влади; засвоєння специфіки стратегічного управління в органах публічної влади.

Компетентність зі стратегічного управління публічних службовців ми розглядаємо як інтегративну якість особистості майбутнього професіонала, яка формується в освітньому процесі закладу вищої освіти та містить систему знань, умінь, навичок, інтересів, потреб, мотивів, цінностей, досвіду, соціальних норм і правил поведінки, необхідних для стратегічного управління органом публічної влади, що виявляється в здатності ініціювати стратегічні зміни, здійснювати стратегічний аналіз, розробляти стратегії розвитку, стратегічні плани та стратегічні програми органу публічної влади та реалізовувати їх. Визначено критерії та показники формування компетенції зі стратегічного управління публічних службовців: когнітивний, мотиваційно-ціннісний, діяльнісно-поведінковий. Обґрунтовано засоби формування компетенції зі стратегічного управління публічних службовців в умовах магістратури: створення ефективного навчального середовища у процесі опанування знаннями, уміннями та навичками зі стратегічного управління; використання новітніх технологій навчання; орієнтація магістрантів на здійснення наукових досліджень у галузі стратегічного управління.

### ***Список використаних джерел:***

1. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч-метод посіб. Харків : Вид-во : Іванченка І. С., 2019. 138 с.

2. Про вищу освіту: закон України від 1.07.2014. № 1556-VII: [Електронний ресурс] — Режим доступу: [http://www.osvita.org.ua/pravo/law\\_00/](http://www.osvita.org.ua/pravo/law_00/)

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН**

Однією з основних цілей реформування публічного управління в наші дні є удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади. І в цьому процесі важливо враховувати як вітчизняні реалії, так і зарубіжний досвід вирішення даної проблеми. При цьому відзначимо, що при вивченні зарубіжного досвіду з позицій можливості його впровадження у вітчизняних реаліях не слід йти шляхом простого копіювання чужих моделей у власній управлінській практиці. Межі застосування і впровадження чужого досвіду встановлюються власними культурно зумовленими цінностями управління і елементами відомчої культури.

Питання формування та реалізації державної кадрової політики в контексті зарубіжного досвіду, кадрових процесів і технологій є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців, зокрема В.Авер'янова, М.Білінської, К.Ващенко, Н.Гончарук, С.Дубенко, Т.Желюк, В.Золотарьова, Ю.Ковбасюка, М.Лажихи, Н.Липовської, В.Малиновського, О.Оболенського, В.Олуйка, Т.Пахомової, С.Серьогіна та ін. Не зважаючи на широкий спектр наукових розвідок, значну кількість думок та ідей, аналіз системи управління персоналом в органах публічної влади в зарубіжних країнах та його використання в Україні є досить актуальним.

**Метою статті** є аналіз системи управління персоналом в органах публічної влади зарубіжних країн.

Різні країни демонструють неоднакове співвідношення об'єктивних і суб'єктивних механізмів самоорганізації соціальних систем, різноманітні



типи визначення мети й відповідні їм моделі управління, а також рольові характеристики інституту публічної служби. Саме вони визначають конкретні параметри, спектр функціональної спрямованості, організаційну структуру, а також комплекс професійно-нормативних вимог до персоналу. Соціально-статусні, інституційні, структурні і поведінкові параметри публічної служби знаходяться у функціональній залежності від домінуючого в суспільстві типу цілепокладання.

У більшості зарубіжних країн функціонують спеціальні урядові органи для вирішення питань управління публічною службою, розглянемо їх детальніше.

Характерним представником європейських держав, де налагоджено чітку, глибоко продуману систему управління державною службою, є Франція [1]. У цій країні створена Генеральна дирекція державного управління та державної служби, яка діє на правах міністерства. До її повноважень входить: регулювання чисельності кадрів держслужби і грошового утримання державних службовців; реалізація спільних норм і принципів управління державною службою; здійснення міжміністерського управління корпусами державних службовців; здійснення взаємодії з державним апаратом через його дорадчі органи (Вища рада працівників державного апарату, паритетні комісії та ін.); координація призначень на державні посади у зв'язку з результатами конкурсів; координація підготовки і перепідготовки кадрів [6].

Крім генеральної дирекції у Франції діє також Вища рада державної публічної служби. Відповідно до статті 13 Закону Франції від 11 січня 1984 року № 84-16 вона складається в рівних кількостях з представників адміністрації та профспілкових організацій публічних службовців. Його головою є прем'єр-міністр. Вища рада розглядає будь-яке питання загального характеру, що стосується державної публічної служби, що передається на її розгляд або прем'єр-міністром, або письмовим проханням третини її членів.

Вона є вищим органом з розгляду скарг з питань дисципліни, просування по службі і в разі звільнення внаслідок недостатньої професійної кваліфікації [3].

Крім цього, з 1973 року у Франції діє інститут посередника, який призначається на шість років декретом Президента цієї країни. Посередник зобов'язаний вивчати скарги, що виникають у зв'язку з функціонуванням державної служби та передані йому з парламенту. Його функції, серед інших, полягають у виробленні рекомендацій і пропозицій щодо подолання міжінституційних колізій, складання щорічної доповіді, яка публікується в обов'язковому порядку [2, с. 83].

В Іспанії, як і у Франції, створена Вища рада з державної служби, до якої входять міністри, що відповідають за організацію та функціонування державної служби, члени відповідних парламентських комісій і профспілок, які розглядають дискусійні питання, опрацьовують і готують законопроекти, рішення, що зачіпають інтереси державних службовців [3].

У Німеччині управління державною службою на федеральному рівні здійснює Федеральне міністерство внутрішніх справ. До його складу входить Федеральний комітет з кадрів. Регіональні органи управління державною службою суб'єктів федерації – земель – мають певну самостійність.

Федеральний комітет з кадрів є колегіальним органом управління. Він підзвітний уряду Федеративної Республіки Німеччини, але безпосередньо контролюється Федеральним міністерством внутрішніх справ. Комітет очолює голова федеральної рахункової палати. Постійними членами комітету є керівник правового управління по кадрам Федерального міністерства внутрішніх справ і п'ять членів, які призначаються Федеральним президентом за поданням міністра внутрішніх справ на чотири роки. При цьому три члена представляють провідні профспілкові організації. Федеральний комітет з кадрів здійснює підготовку проєктів нормативних правових актів; розробку нормативних вимог у сфері професійної підготовки

чиновників; визначає процедури проведення кваліфікаційних іспитів; розглядає скарги і питання відповідності претендентів на зайняття вакантних посад державної служби; здійснює взаємодію з іншими державними органами, які беруть участь в управлінні державною службою. Рішення Комітету є обов'язковими для виконання всіма державними органами [4].

У Великобританії функціонує Комісія з цивільної служби. Це відомство аж до середини 1990-х років було досить звичайним органом по кадрам. Однак, на даний час ситуація принципово інша. Комісія складається з одинадцяти членів, які призначаються Королевою на термін п'ять років, на основі сумісництва не з числа державних службовців, а ззовні, тобто з числа людей авторитетних, що володіють досвідом роботи на видних публічних посадах в громадському і приватному секторах. До складу Комісії входять люди з досвідом роботи в різних культурних, комерційних, медичних, освітніх організаціях. Концепція такого підбору кадрів для цього органу – передача функції формування корпусу чиновників під контроль і в руки не професійних апаратників, а тих, хто є безпосереднім споживачем наданих ними послуг.

Комісія з цивільної служби є незалежним органом в статусі агентства, до кола повноважень якого входять остаточний розгляд та затвердження на основі принципів «меритократії» кандидатур приблизно на 600 посад, що входять до переліку старших цивільних службовців, які поділяються на чотири градації. Сюди входять також видання і доведення до загального відома кодексу найму службовців, що регулює відповідні процедури на всіх рівнях держслужби; контроль за його дотриманням безпосередніми наймачами; поширення прикладів позитивного досвіду практики найму; розгляд в якості вищої інстанції скарг на порушення Кодексу. Комісія має відносно невеликий штат співробітників, що діють при цьому вельми ефективно.

На засіданнях, де вирішується питання про призначення на посади старших держслужбовців, головує один із членів Комісії; в ньому також беруть участь постійний секретар відповідного міністерства (агентства) і співробітник його кадрової служби. В ході засідання можливе проведення співбесіди з кожним із претендентів на посаду. Найм на всі інші посади здійснюють кадрові служби самих державних органів. Але Комісія здійснює по відношенню до них функцію моніторингу. Виняток з відкритого конкурсу складають тимчасові призначення на строк до 12-ти місяців а також, в деяких випадках, переміщення службовців на нові посади [5].

В Японії відповідно до Закону «Про державних публічних посадових осіб» № 120-1947 для регулювання відносин з управління державною службою заснована Палата у справах персоналу, що знаходиться в підпорядкуванні кабінету міністрів Японії. Ця палата має також свої офіси на периферії. Вона являє собою спеціалізований орган, сторонній по відношенню до міністерств.

В Японії Палата у справах персоналу призначена для здійснення справедливого виконання своїх повноважень по відношенню до державних службовців як за допомогою рекомендацій, встановлення системи посад і службових рівнів, проведення іспитів, призначення і звільнення, оплати праці, навчання на курсах, контролю за відповідним службовим становищем державного службовця, застосування стягнень, так і шляхом захисту їх інтересів при вирішенні скарг. У цих питаннях встановлена виключна компетенція палати, крім права державного службовця на звернення до суду [1].

**Висновок.** Система управління персоналом в органах публічної влади зарубіжних країн полягає в тому, що вона реалізується через відповідні органи. Отже для удосконалення системи управління персоналом в органах публічної влади необхідно враховувати передовий зарубіжний досвід та можливості його адаптації в Україні.

### *Список використаних джерел*

1. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. д.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
2. Летучий Д. М. Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 3-4 (5-6). С. 81-88.
3. Стратієнко Г. Д. Зарубіжний досвід відбору кадрів державної служби. *Економіка та держава*. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2013\\_2\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_2_37) (дата звернення 13.04.2020)
4. Лопушинський І. Публічна служба Німеччини: досвід для України URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/01.pdf> (дата звернення 13.04.2020)
5. Моделі зарубіжної державної служби. URL: [nads.gov.ua/control/uk/publ ish/article ;j sessionid](http://nads.gov.ua/control/uk/publ ish/article ;j sessionid) (дата звернення 12.04.2020)
6. Мельник А., Кононенко Т. Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_01\(12\)/12mafpiu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafpiu.pdf) (дата звернення 11.04.2020)

## ЕТИКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ВЛАДИ

**Актуальність дослідження.** Проблеми формування моральних якостей державних службовців є однією з актуальних тем різних теоретичних дисциплін: соціальної філософії, етики і теорії держави і права, теорії управління. Ця тема зберігає свою актуальність з моменту виникнення інституту держави і знаходить своє відображення в працях дослідників самого різного плану в різні історичні періоди з властивою їм проблематикою. Сучасне суспільство є відкритою системою, однією з основних перешкод на шляху розвитку якої є корупція. Тому створення ефективних механізмів боротьби з корупцією, підвищення якості державного управління, розвиток взаємодії громадянського суспільства і держави вимагає теоретичного осмислення процесу формування моральних якостей державних службовців та створення сучасної вітчизняної моделі морального регулювання державної служби. В умовах постійних політичних, економічних і суспільних змін формування здорового моральної свідомості в системі державної служби висувається на передній план прикладної етичної науки, що випереджають і прогностичне розуміння змін, що відбуваються, це дозволить кожній державі зберегти свою єдність і суверенність в ХХІ столітті.

Для дослідження величезне значення мають класичні праці найбільших мислителів Платона, Аристотеля, Н.Макіавеллі, Т.Гоббса, Б.Спінози, Дж.Локка, Ж.-Ж.Руссо, І.Канта, Ф.Гегеля, А.Шопенгауера, Г.Шершеневича, М.Вебера, Дж.Мура, А.Риха. У статті використано величезний потенціал

ідей, що містяться в працях В.Соловйова, Н.Бердяєва, І.Ільїна та сучасних вітчизняних - Р.Апресяна та ін.

**Мета статті:** проаналізувати поточний стан етики державних службовців в умовах децентралізації.

**Завдання:**

- Визначити стан етики державних службовців;
- Надати практичні рекомендації

Реформування влади в Україні, а саме процес децентралізації офіційно розпочато з 2014 року в основу політики децентралізації закладено основні положення Європейської хартії місцевого самоврядування [1] та найкращі світові стандарти суспільних відносин у цій сфері. Законодавче підґрунтя для докорінної зміни системи влади та її територіальної основи на всіх рівнях почало формуватися у 2014 році.

У квітні 2014 року Уряд схвалив основний концептуальний документ - Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Після цього був затверджений План заходів щодо її реалізації, які дали старт реформі [5].

В процесі реформування системи влади виникла потреба докорінної перебудови всіх областей діяльності держави. Разом з тим добре відомо, що будь-які реформи в державі неможливі без адміністративних перетворень. Для реалізації будь-якої адміністративної реформи, формування ефективної системи державного управління потребують проведення політичних, організаційних, кадрових та інших процесів, причому не тільки в органах державної влади та управління, але і в суспільстві в цілому. І головна умова ефективності будь-яких реформ - стан кадрового потенціалу, особливо в державних структурах. Працюючи на державній службі, людина приймає на себе певні зобов'язання, частина їх встановлена законодавчо( Закон України «Про державну службу») [2], частина - нормами адміністративної етики і моралі. Тому при визначенні основних напрямків реформування державної

служби в питаннях культури взаємин як усередині апарату, так і у взаємовідносинах з громадянами, суспільством велике значення надається людської складової і, зокрема, етики поведінки державного службовця. У той же час моральна відповідальність державних службовців за кожен дію особливо велика в умовах кризи соціальних структур, суттєвої деформації свідомості значної частини суспільства.

Потрапивши в нові умови старий «радянський» апарат, «радянський» чиновник не були підготовлені до радикальних змін, до роботи в нових реаліях і, природно, не налаштовані проводити реформи.

Саме відсутність моральних принципів державних службовців значною мірою сприяє розвитку негативних явищ, зловживань, корупції. Це в свою чергу і призводить до падіння довіри населення до чиновництва. Однак добре відомо, що довіра громадян - основа демократії. На жаль, це ускладнюється тим, що недовіра і неповага до чиновників має в Україні глибокі коріння і, на жаль, знаходить підкріплення в практиці спілкування з державним апаратом і в даний час.

Чиновництво, незважаючи на всі вади, в цілому одне з найдавніших і важливих «винаходів» цивілізації. В очах населення державні службовці уособлюють державу, і тому важливим завданням є підвищення їх суспільної репутації.

Моральні ідеали, моральні підвалини, загальні професійні ідеали визначають поведінку людей в будь-якій професії і особливо на державній службі, беручи до уваги те, що державні службовці - це провідники політики держави, що забезпечують взаємодію між нею та її громадянами. Тобто мова йде про професійну етику, етику державного службовця, адміністративну етику. Етика державного службовця - це система загальних цінностей і правил, що регулюють взаємовідносини на державній службі між керівниками і підлеглими, колегами в процесі їх спільної діяльності, між державними службовцями та громадянами. Саме державна етика сприяє



реалізації моральних цінностей службовців при виконанні професійних обов'язків. Етична складова державної служби надає величезний вплив на ефективність діяльності державної служби, причому часом більше, ніж професіоналізм і компетентність.

Професійна етика державних службовців тісно пов'язана з такими поняттями, як «професійна честь», «професійна гідність», «професійний обов'язок». Саме ці поняття визначають значимість цієї професії для суспільства і держави, формують внутрішнє переконання людини в тому, що робота його значима і необхідна для суспільства і держави. Усвідомлення значущості професії дуже важливо для державних службовців, як для тих, хто вже працює, так і для тих, хто вибирає для себе цю область діяльності. Основні поняття і принципи професійної етики утворюють основу етики державного службовця. Б.Франклін зауважив, що головне в державній службі не вигода, а честь.

Серед умов вступу на державну службу в Україні, поряд з походженням, віком, знаннями, є ще і моральні якості [3]. Чиста совість і повага оточуючих часто важливіша за гроші. Це те, що Адам Сміт називав «Моральним почуттям».

Профілактика негативних явищ на державній службі ґрунтується у величезній мірі на культивуванні принципів адміністративної моралі, етичних принципів. Такого роду принципи, етичні норми закріплюються в кодексах етики.

Етичні кодекси покликані задавати моральні орієнтири. Мета їх полягає в тому, що людина повинна пишатися тим, що на державній службі він уособлює всі перераховані в кодексі принципи. Це своєрідна присяга, яка дає право на професійну діяльність в державних органах. Приносячи таку присягу, державні службовці розуміють, що порушення закладених в них положень призведе до засудження колег або до будь-яких санкцій. У зв'язку з

цим можна припустити, що при дотриманні норм, передбачених етичними кодексами, зловживань і порушень стане менше.

З більшим ступенем імовірності можна говорити про те, що успіх адміністративних реформ буде залежати від кадрової сфери державної служби. В Україні створена нова система формування кадрового складу, яка дозволяє залучити на державну службу найбільш талановитих, творчо мислячих людей [3].

У зв'язку з цим при формуванні кадрового складу державної служби необхідно, по-перше, створити умови для підготовки і зростання своїх співробітників (кадровий резерв), здатних до управлінської діяльності та тих, які розуміють специфіку «служіння» державі і суспільству, і проводити з ними систематичну роботу. По-друге, необхідно звернути особливу увагу на вузи, які здійснюють підготовку за спеціальністю «Державне та управління». Механізм реалізації дотримання етичних вимог, вимог до службового поведіння дає результати тільки в разі, коли це стане внутрішнім переконанням кожного службовця. Виховання почуття обов'язку, відповідальності служіння державі і суспільству повинно формуватися ще до вступу на державну службу, а потім і на самій службі.

Саме вищі навчальні заклади, покликані культивувати в рамках стандарту підготовки фахівців в галузі державного управління принципи академічної культури, здійснюючи навчання в атмосфері підготовки служінню державі і суспільству докладаючи зусиль по етичному і моральному вихованню майбутніх чиновників. Необхідно проводити навчання майбутніх чиновників в атмосфері створення престижу державної служби та державного службовця як її повноважного представника.

Для здійснення цього необхідні кваліфікований професорсько-викладацький склад «державників», залучення діючих чиновників до процесу навчання, а також більш лояльне і відповідальне ставлення державних установ до студентів-практикантів. Викладацькі кадри вузів повинні постійно

підвищувати кваліфікацію в органах державного управління, вельми корисно їх участь в якості незалежних експертів в конкурсних, атестаційних процедурах.

Практичний аналіз стану етики державних службовців відділу контролю Станично-Луганської районної державної адміністрації. Відділ контролю Станично-Луганської райдержадміністрації функціонує в складі апарату райдержадміністрації (3 особи). Основна мета діяльності відділу полягає у здійсненні контролю якості та правильності оформлення документів в апараті райдержадміністрації, термінів виконання службових документів, забезпеченні контролю за виконанням документів вищих державних органів, інших службових документів.

У своїй діяльності відділ керується нормативними та розпорядчими документами вищих органів державної влади, голови районної державної адміністрації, наказами керівника апарату районної державної адміністрації, положенням про відділ контролю, порядком організації контролю та порядком розгляду звернень громадян районної державної адміністрації. Відділ контролю очолює начальник відділу та два головних спеціаліста. Станично-Луганська районна державна адміністрація має власний етичний кодекс, який єдиний для всіх відділів райдержадміністрації, що входять до складу апарату адміністрації.

Оцінювання державних службовців проводиться один раз на рік згідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [3], де одним із критеріїв оцінки є етична складова. Важливою складовою оцінки діяльності є ділова взаємодія, спілкування керівника і співробітника на етапі підведення підсумків. Безпосередній керівник проводить з підлеглими індивідуальні співбесіди, які не обмежуються підписом під результатами оцінювання, проводиться детальний аналіз причин не виконання чи перевиконання індивідуального плану. На співбесіді детально розбирають результати оцінки, промовляють ті

розбіжності, які виникли, спеціалісту надаються рекомендації і всі необхідні коментарі.

Протягом року відділ проводить роботу з персоналом щодо розгляду етичних засад колективно та індивідуально з кожним окремим співробітником.

На нашу думку, одна із головних проблем роботи з кадрами в етичному плані полягає в тому, що посадові інструкції є шаблонними, а не індивідуальні для кожного окремого державного службовця.

В посадових інструкціях поверхово фіксується розподіл обов'язків, який на практиці не працює. Обов'язки та права, відповідальність, як правило, є не збалансованими. Відсутня налагодженість взаємовідносин з іншими працівниками та відділами. Переглядаються посадові інструкції рідко, не вносяться зміни, які відбуваються в організації.

Дуже важливим принципом соціального управління є стимулювання. Життя людини передбачає задоволення різних матеріальних і духовних потреб, що лежать в основі його інтересів. Стимулювання - вплив на потреби, інтереси людини, а через них на волю і поведінку. Стимулюючи, спонукаючи до більш інтенсивної діяльності працівника, керівники виховують дисципліну й ініціативу, розвивають закладені в людині здатності. Стимулювання - це все, що впливає на волю, поведінку людини.

Заохочення - позитивне стимулювання. Воно повинно бути обґрунтованим, своєчасним, гласним. Службовці можуть заохочуватися як за успішне виконання посадових обов'язків, так і за інші суспільно-корисні справи.

У державній сфері відсутня ефективна система стимулювання трудової діяльності, тому що в оплаті праці багато в чому процвітає «уравнительность», розмір заробітків слабо залежить від особистого трудового внеску працівника. Система використання співробітників повинна бути такою, щоб вони могли давати найбільшу віддачу на своєму робочому

місці. Це можна забезпечити найбільш ефективно тільки в тому випадку, якщо здібності і схильності співробітника максимально збігаються з вимогами, що пред'являються до нього на даному робочому місці. Цілеспрямоване навчання і підвищення кваліфікації сприяє необхідному відповідності кваліфікації даного працівника робочого місця.

Напевно, нам потрібно частіше згадувати про те, що основа суспільного буття визначається моральними ідеалами, а державне управління має керуватися перш за все благом свого народу.

### *Список використаних джерел*

1. Європейська Хартія місцевого самоврядування, м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року, URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036) (дата звернення 11.04.2020)
2. Про державну службу: Закон України № 1774-VIII від 06.12.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 11.04.2020)
3. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова КМУ від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> (дата звернення 11.04.2020)
4. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Постанова КМУ від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF> (дата звернення 11.04.2020)
5. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження КМУ від 1 квітня 2014 року № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення 11.04.2020)

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДІЛОВОДСТВА В ДІЯЛЬНОСТІ АРХІВНИХ УСТАНОВ**

Архівні установи є важливою частиною людської діяльності в роботі з інформацією. Розвиток архівної справи зумовив потребу розгляду багатьох питань: удосконалення підходів до відбору, експертизи цінності документів, класифікації, описування, зберігання та використання, підготовки висококваліфікованих архівістів. Вирішенню цих завдань покликане служити архівознавство як наукова система і навчальна дисципліна.

Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» [19] наповнив новим змістом поняття «архівні установи». Під архівними установами розуміємо архіви, інші заклади або структурні підрозділи, що забезпечують облік, зберігання архівних документів, формування і використання Національного архівного фонду або здійснюють управління, науково-дослідну та інформаційну діяльність у сфері архівної справи і діловодства.

Одним із важливих напрямів архівної справи є організація роботи архівних установ, що вміщує основні засади усіх сфер діяльності: управлінської, організаційної, фінансової, господарської.

Під формуванням Національного архівного фонду України розуміють комплекс організаційних, методичних і практичних заходів, спрямованих на систематичне поповнення його цінними для суспільства документами та виключення із його складу документів, що втратили свою суспільну значущість. Інтенсивний розвиток в Україні інформаційного суспільства

призвів стрімке накопичення документів та інформаційних ресурсів з цифровими носіями та до активного використання інформаційних ресурсів.

Проблему розвитку і формування електронних архівів досліджували багато науковців (С.Кулешов, Г.Боряка, Т.Павлуша, Г.Юхимець, Л.Дубровіна, Ю.Забенької та ін.), які теоретично обґрунтували ідеї створення електронних архівів, розробили стратегію формування національних електронних ресурсів, проте, незважаючи на досить велику кількість праць, чимало важливих проблем залишається поза увагою дослідників. Зокрема, особливий інтерес сьогодні становить аналіз документування управлінської діяльності архівних установ, оскільки заміна ручних технологій на електронні, дозволяє суттєво прискорити документообіг, управління інформацією та її використання.

**Метою статті** є визначення проблем та перспектив вдосконалення впровадження електронного діловодства в діяльності архівних установ. Основним завданням статті є теоретичний аналіз умов вдосконалення діяльності архівних установ.

Архівна справа надзвичайно важлива з точки зору збереження історичної спадщини для майбутніх поколінь, а архіви є не лише безцінним скарбом, а й великою інформаційною системою [10]. Традиційні інформаційні структури, маючи значний досвід у формуванні і представленні інформаційного масиву, сьогодні вже не в змозі задовольнити інформаційні потреби користувачів. Орієнтуватись у великих обсягах документів та ефективно працювати з ними, користуючись лише традиційними засобами пошуку інформації, стає неможливим, оскільки ці засоби не відображають оперативно і в достатній повноті весь масив інформації, що потрібен користувачу [14].

Прийняття низки законів України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» [19], «Про державну таємницю» [15], «Про інформацію» [18], «Про Національну програму інформатизації» [20], Конституції України

[8] створили міцне підґрунтя для впровадження сучасних інформаційних відносин, зокрема і в архівній галузі. Відбулась відміна обмежень і можливість широкого доступу громадян до інформації, що її зберігають архіви. Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» [16] та «Про електронний цифровий підпис» [17] встановлюють загальні положення організації електронного документообігу. На сьогодні одним із першочергових пріоритетів Уряду є розвиток електронного урядування, як форми організації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій [21].

Вирішення прикладних проблем організації НАФ потребує врахування сучасної інтелектуальної ситуації у науковому пізнанні. Наразі йдеться про дві провідні тенденції цивілізації – інформатизацію та глобалізацію. Їхній розвиток і тісний взаємозв'язок спричинив динамічне зростання обсягів інформації, суттєве вдосконалення інформаційних технологій і формування єдиного інформаційного простору, яке створює якісно нові умови для культурного обміну, взаємодії, освіти, бізнесу, міжособистісного спілкування, успішно долаючи просторові, соціальні, мовні та інші бар'єри [5, с. 5].

Архіви підприємств накопичуються роками, деякі - десятиліттями. Природно, за весь цей час зібрані колосальні обсяги архівних документів. З метою оперативного обліку та розшуку документів створюються системи науково-довідкового апарату (НСА). Організація обліку справ і документів являє собою створення бази даних з інформацією про склад і зміст фонду. У традиційної ручної організації системи НСА існує цілий ряд перехресних архівних довідників, що грають першорядну роль у пошуку [12].

«Стихійна» комп'ютеризація, здійснювана самими архівами і знаходить своє вираження в розробці баз даних, виходячи з потреб архівів,



вимог споживачів інформації, програм комп'ютеризації, прийнятих архівом, економічних і кадрових ресурсів, а також інших факторів [4].

Електронний архів є результатом інформатизації архівної справи, саме тому його розвитку в Україні приділено значну увагу на законодавчому рівні. Електронний архів визначається як: 1) сукупність організаційних, програмно-апаратних засобів для збереження електронних документів та інших даних в електронному вигляді; 2) програмно-апаратний комплекс, що автоматизує архівну діяльність стосовно до одиниць зберігання в цифровому виді [22].

Згідно з основними поняттями та термінами підручника «Архівознавство», інформатизація архівної справи - комплексна система організаційних, науково-методичних і технологічних заходів, які забезпечують створення єдиних методологічних та методичних основ функціонування архівної галузі із залученням комп'ютерних технологій [1, с. 323].

Вивчення досвіду інформатизації архівної справи свідчить про її позитивний розвиток у нашій державі, дозволяє високо оцінити досвід, отриманий українськими архівістами в практичній діяльності, пов'язаній з інформаційними технологіями.

Загальною метою інформатизації в архівній справі є актуалізація інформації, що міститься в архівних документах, вирішення проблеми оперативного і повноцінного доступу до інформації, оптимізація зберігання, формування, захисту та використання документних ресурсів архівної галузі, прискорення залучення їх до суспільного обігу, введення до міжнародного інформаційного простору.

Головні завдання інформатизації в архівній справі базуються на її функціях і спрямовані на:

- оптимізацію традиційних технологій справи, які й досі залишаються в цілому рутинними, зокрема процесів експертизи, комплектування, опису та обліку фондів, каталогізації тощо;

- вдосконалення системи управління архівною справою – підвищення ефективності матеріально-технічного, фінансового та кадрового забезпечення та функціонування системи і управління інформаційними і документальними ресурсами архівної сфери;

- забезпечення широкого доступу до документної інформації, створення в електронній формі системи внутріархівних, міжархівних, галузевих та міжгалузевих архівних довідників, взаємопов'язаних електронних каталогів, комп'ютерних БД та інформаційних систем, що дозволять сформувати інтегровані дані архівної документної інформації про склад і зміст архівних фондів як у електронній формі, так і з виведенням на традиційний друк, та активно використовувати її в інтересах вирішення актуальних завдань суспільства;

- вирішення на новому рівні проблеми збереження фондів та зберігання інформації з використанням комп'ютерних технологій, страхового копіювання, формування повнотекстових БД, видавничої діяльності в галузі публікації документів тощо.

Інформатизація архівної справи в науково-методичному плані повинна поєднувати і взаємоузгоджувати увесь цикл документотворення, документозберігання та використання документів, що відбувається у суспільстві, і базуватися на поєднанні методик архівознавства, археографії та документознавства. Її треба спрямовувати на створення засад документообігу і телекомунікаційних зв'язків з державними структурами й органами державної влади, увійти до загальнодержавних інформаційних ресурсів України [6, с. 173-174].

В умовах системного підходу до інформатизації архівної галузі принципове значення має типологізація програмного забезпечення та основних технологічних рішень, що дозволяє ефективно використовувати матеріальні ресурси та кадровий потенціал архівних установ, забезпечити

сумісність національних, регіональних і локальних баз даних архівних установ.

Протягом 1999-2001 років питання координації інформатизації та уніфікації дескриптивних методик покладалися на Державний комітет архівів України, який розробив «Програму створення галузевої інформаційної системи». Реалізація програми розпочалася із заснування Центру інформаційних технологій Державного комітету архівів, встановлення виділеного каналу доступу до мережі Інтернет, побудови першого сегменту локальної мережі, введення в експлуатацію серверів Державного комітету архівів. Водночас було розроблено вебсайт Державного комітету архівів, що сконцентрував комплексні ресурси, які висвітлюють основні напрями діяльності архівів, хроніку подій, основні видання та ін. Обсяг вебсайту Державного комітету архівів склав 27 Мб, однак інтенсивність користування ним надзвичайна висока – кількість запитів до сайту, що надходять із США, Росії, Німеччини, Польщі, Франції, Сингапуру, Тайвані, Норвегії, Угорщини, Італії, Киргизстану та ін., варіюється від 50 до 450 на годину.

Таким чином, на початок ХХІ ст. вихідним положенням концепції комп'ютеризації галузі стало створення можливостей доступу до інформації і представлення архівних ресурсів галузі в Інтернеті на кількох рівнях. Інституційний рівень репрезентовано електронним довідником «Архівні установи в Україні», що становить головне інформаційне ядро офіційного вебсайту Державного комітету архівів і налічує 56 об'єктів (центральных і регіональних державних архівів, галузевих архівів, архівних установ Національної академії наук України, наукових бібліотек і музеїв).

Пофондовий рівень репрезентовано інформаційною системою «Центральний фондовий каталог». Облікові бази пофондового рівня підтримуються в 14 архівах. Структурно практично всі вони базуються на основному обліковому документі архіву – аркуші фонду. Загалом на початок 2002 року в них представлено близько 40 тис. фондів – до 20% загальної

кількості фондів Національного архівного фонду України. Повні електронні пофондові каталоги створені на документи Кам'янець-Подільського міського державного архіву і Державного архіву Київської області.

Третій, поглиблений рівень централізованої системи акумулює відомості про структурні частини фондів – описи (близько 600 тис. об'єктів описування). Наприкінці 2000 року прийнято програму підготовки анотованих реєстрів описів фондів – своєрідних путівників нового покоління. Важливе значення для цього рівня має створення, підтримка та інтеграція в єдину систему тематичних баз даних, що з'явилися у другій половині 1990-х років. На початок 2002 року в 20 архівних установах створено понад 40 тематичних баз даних, сумарним обсягом близько 1,5 млн. записів. Це бази даних для задоволення запитів соціально-правового характеру – на громадян, вивезених на примусові роботи під час Другої світової війни, репресованих і реабілітованих, «розкуркулених», загиблих під час війни, тих, які мешкали на окупованій території, а також бази даних метричних книг, що дозволяють здійснювати пошук за запитом генеалогічного характеру. В Інституті рукопису Національної бібліотеки України ім. В.Вернадського діє база даних «Кодекс», що включає кодикологічні відомості про рукописну книгу XIV-XVII ст. Бази даних рукописної книги є і в Інституті українознавства ім. І. Крип'якевича (м. Львів) Національної академії наук України [2].

Основні переваги електронних архівів:

- зв'язок електронного документа з паперовим джерелом, що дозволяє в переважній більшості випадків обійтися без доступу до паперового документу, а в разі необхідності роботи з паперовим документом швидко його знайти;

- реалізація концепції ILM (Information lifecycle management), що дозволяє переносити інформацію з оперативного зберігання до архівного з відповідною зміною носія інформації для здешевлення зберігання і підвищення надійності зберігання;

- розподіл прав і процедур доступу згідно корпоративним регламентам.

Електронні архіви дозволяють:

- знизити витрати на зберігання: велика частина довідкових запитів може бути задоволена за допомогою електронних образів документів, завдяки чому знижуються вимоги до приміщень, персоналу та інших ресурсів для роботи архіву;

- значно скоротити втрати і пошкодження архівних документів за рахунок зменшення потреби в оригіналах;

- знизити обсяг копіювальних робіт завдяки доступу до електронних образів документів;

- значно спростити перенесення документів з оперативного зберігання до архівного;

- контролювати ланцюжок запитів та отримання інформації, запобігаючи несанкціонований доступ та копіювання документів [13].

Можливості архіву електронної документації:

1) сканування, оцифрування, розпізнання та імпорт документів в електронний вигляд можуть бути автоматизовано переведені значні обсяги паперових документів. Для виконання операцій сканування, оцифрування, розпізнання, верифікації та імпорту даних в електронний архів використовуються прогресивні програмно-апаратні рішення;

2) сортування і маршрутизація: уже на етапі сканування Ви можете здійснити автоматичне сортування документів за каталогом архіву. Для цього при розпізнаванні типових документів задаються певні поля (тип документа, назва, автор та ін.) і встановлюються маршрути їх відправки у певні розділи архіву і / або відправка певним користувачам;

3) управління електронним архівом: класифікатор електронного архіву легко налаштовується під конкретну організацію. Усі архівні та поточні документи надходять у задані розділи каталогу. Це може здійснюватися в ручному або автоматичному режимі. Для цього на допомогу

співробітникам наявний спеціально призначений для користувача інтерфейс для роботи зі сховищем архіву електронної документації. За допомогою цього інтерфейсу можна створювати і супроводжувати систему каталогів, здійснювати введення і класифікацію нової інформації в архіві, організувати доступ до інформації зовнішніх користувачів;

4) надійність і безпека:

- надійне зберігання документів – наявність систем резервного копіювання і відновлення даних;
- виключення зносу / втрата оригіналів паперових документів;
- забезпечення цілісності інформації, зокрема можливість зберігання всіх версій документів;
- можливість шифрування;
- регламентація прав доступу до документів;
- можливість відновлення і перегляду архівних віддалених документів;
- реєстрація та зберігання всіх дій із конкретним документом (хто, коли і які дії здійснював);
- захист від несанкціонованого доступу до документів, умисного або випадкового знищення інформації [3].

Обсяги архівної інформації та поточного документообігу – найчастіше основними проблемами документообігу великих організацій є великі обсяги документів, накопичених десятиріччями і великий обсяг поточних документів.

Територіальна розподіленість – практично всі організації – це мережа територіально розподілених об'єктів в областях, містах, районах. Упровадження архіву електронної документації в такому випадку дозволяє досить швидко синхронізувати загальну базу: документ, введений в архів в одній установі, відразу стає доступний усім дозволеним користувачам всієї організації.

Оцінка і аналіз документів – багатьом організаціям періодично доводиться проводити аналіз документації, оцінювати її повноту та відповідність наявним нормам.

Завдяки систематизованій інформації в електронному архіві, будь-який аналіз можна здійснити досить швидко, без істотних витрат і робити це в будь-який час. Більш того, у комплексі з додатками з обробки інформації електронний архів дозволить отримувати дані для підготовки паперових документів, що надсилаються звичайною поштою.

Архів вміщує документи переведені в електронний вигляд і структуровані в системі каталогів, які зручно шукати. У такому архіві можна в ручному режимі шукати документи в розділах каталогу або здійснювати розширений пошук за метаданими, або виконувати контекстний пошук.

Це не повний перелік усіх можливостей і технічних особливостей архіву електронної документації. При розробці електронного архіву фахівці враховують вимоги конкретної організації. Компанія «Софт Експаншен Україна» пропонує створення електронних архівів на базі платформ Alfresco, Docsvision, EMC Documentum, Microsoft SharePoint [11].

Традиційно діяльність архівних установ охоплює відбір, експертизу, опис, збереження та репрезентацію документів й вторинних інформаційних продуктів на них. Але в сучасних умовах глобалізації на перше місце виходить формування галузевого інформаційного середовища та забезпечення віддаленого доступу до інформації шляхом інтелектуалізації послуг, які забезпечуються електронними технологіями.

Пошук інформації в електронному здійснюється на основі використання технологічних можливостей інформаційно-пошукової системи, структура якої будується в процесі зміни та створенні нового образу для конкретного інформаційного елементу, що здійснюється за уніфікованими для всієї системи правилами. Ці нові образи документів є засобом пошуку у документно-інформаційних масивах, де процес перетворення є

індексуванням, а створені ним образи – пошуковими образами документів, що створюються за допомогою формалізованих (штучних) інформаційно-пошукових мов [23].

Наповнення комп'ютерного парку, використання уніфікованого програмного продукту, створення структурних підрозділів в установах; підвищення рівня кваліфікації усіх співробітників установи, залучення високотехнологічного обладнання для оцифрування та зберігання архівних масивів, фінансова підтримка власних сайтів та їх входження до інтегрованого архівного інформаційного поля з виходом до глобальної мережі, впровадження вітчизняного аналогу Міжнародного стандарту архівного описання – ось основні завдання, які слід вирішити для виведення діяльності вітчизняних архівів на світовий рівень [9].

Процес інформатизації українського суспільства розпочався одночасно з трансформацією діяльності архівних установ завдяки залученню комп'ютерних технологій у процеси опрацювання документальних потоків та масивів, створення на їх базі інформаційних продуктів та репрезентації останніх в телекомунікаційних мережах. Рівень запровадження інноваційних технологій інформатизації галузі визначався станом вітчизняного та світового інформаційного простору, державною політикою щодо стратегії розбудови інформаційного суспільства в Україні та конкретними проектами.

Поширення інноваційних технологій сприяло вдосконаленню традиційних процесів в архівних установах. Вони охопили управлінські та організаційні функції галузі, але найбільшого використання набули у підвищенні рівня інформативності шляхом створення електронних вторинних інформаційних продуктів, впровадження Web-технологій. Аналіз шляхів інтелектуалізації доступу дозволив розкрити еволюцію методики опису архівних документів, яка постійно вдосконалювалася та уніфіковувалася відповідно до вимог міжнародних стандартів та принципів, покладених в основу створюваних інформаційних продуктів [7].



**Висновки.** Процес інформатизації галузі дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на певні недоліки у залученні інноваційних технологій, в Україні створені засади віртуалізації архівних ресурсів. Впровадження телекомунікаційних технологій надає можливість ототожнити сукупний фонд архівних установ як єдиний електронний масив архівної інформації, що сприятиме утворенню електронного чи віртуального архіву та забезпечить інформацією користувачів в віртуальному середовищі.

Відсутність відповідного державного фінансування, незадовільний стан щодо програмних продуктів та технічних засобів на державному ринку, висока вартість послуг провайдерів, невелика кількість чи відсутність сучасної потужної техніки в архівах чинять перешкоди ідеї створення ЕА.

Тому перспективи його реального формування є завданням на майбутнє, вирішення якого прямо пов'язане з розв'язанням недоліків сьогодення в архівній галузі.

Інформатизація архівних установ, яка є складовою частиною Національної програми інформатизації, подальших фундаментальних науково-теоретичних та науково-практичних досліджень. Розробка науково-методичного супроводу інформатизації технологічних процесів передбачає кооперацію зусиль науковців документно-інформаційного напрямку на базі. З нових позицій повинні розглядатися взаємозв'язки архівів та фондоутворювачів, що вимагає розробки нової концепції отримання, використання та зберігання масивів електронної управлінської документації.

### ***Список використаних джерел***

1. Боряк Г.В., Дубровіна Л.А. та ін. Архівознавство : підруч. /; Ред.: Ярослав Калакура, Ірина Матяш ; Держ. комітет архівів України, Укр. наук.-дослід. ін-т архівної справи та документознавства. 2-е вид., виправл. і доп. Київ. : Видавничий дім «КМ Академія», 2002. 354 с.

2. Відкритий міжнародний університет розвитку людини України. Лекційні матеріали. URL: <https://studfile.net/preview/7263800/page:19/> (дата звернення: 29.03.2020).
3. Дубровіна Л.А. Основні положення концепції комп'ютеризації архівної справи. Студії з арх. справи та документознавства. Київ, 1998. Т. 3. С. 6-17.
4. Дубровіна Л.А. «Архівна та рукописна Україніка»: до проблеми об'єкта археографічного та інформаційного опису в системі НАІС. Рукописна та книжкова спадщина. *Українські археографічні дослідження унікальних архівних та бібліотечних фондів*. 1994. Вип. 2. С. 189-209.
5. Ємельянова Т. О.. Теоретико-методичні основи організації Національного архівного фонду : метод. посіб. Укрдержархів. УНДІАСД. Л.Ф.Приходько (керівник теми), Київ., 2017. 194 с.
6. Калакура Я.С., Боряк Г.В., та ін. Архівознавство : підруч. /; Редкол.: Я.С.Калакура (гол. ред.) та ін. ; Київ. : Український державний науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства, 1998. 316 с.
7. Качковський О. Автоматизована інформаційно-пошукова система (з досвіду створення). *Архівознавство. Археографія. Джерелознавство: Міжвідомчий науковий зб.* 2020. Вип. 5: Архіви – складова інформаційних ресурсів суспільства. С. 63-66.
8. Конституція України від 28.06.1996. Дата оновлення: 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 04.04.2020).
9. Корольов Б. Особові архівні фонди та їх впровадження у путівниках і покажчиках. *Архівознавство. Археографія. Джерелознавство: Міжвідомчий наук. зб.* 2000. Вип. II: Архівознавчі читання. С. 85-90.
10. Міжнародна науково-практична конференція на тему: «Архіви в сучасному світі: виклики та завдання». URL:

<https://www.kadrovik.ua/novyny/mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferenciya-na-temu-arhivy-v-suchasnomu-sviti-vyklyky-ta> (дата звернення: 29.03.2020).

11. Національна архівна інформаційна система „Архівна та рукописна Україніка” і комп’ютеризація архівної справи в Україні. *Інформатизація архівної справи в Україні: сучасний стан та перспективи: Зб. наук. праць*. 1996. Вип. 1. 308 с.

12. Новохатський К., Скрицька Л. Проект Концепції забезпечення національних інтересів України в архівній справі. *Студії з арх. справи та документознавства*. 2002. Т. 8. С. 53-79.

13. Огорокова Л., Левченко Л. Створення страхового фонду на цифрових носіях в Держархіві Миколаївської області (з досвіду роботи). *Студії з арх. справи та документознавства*. 2000. Т. 6. С. 85-87.

14. Палеха Ю. І. Загальне діловодство: теорія та практика керування документацією із загальних питань : навч. посіб. URL: [http://4vuz.com.ua/book\\_32\\_glava\\_46\\_6.4.\\_Osoblivostiarkhivnoi.html?](http://4vuz.com.ua/book_32_glava_46_6.4._Osoblivostiarkhivnoi.html?) (дата звернення: 29.03.2020).

15. Про державну таємницю : Закон України від 21.01.1994 р. № 3855-XII. Дата оновлення: 05.08.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3855-12/page> (дата звернення: 04.04.2020).

16. Про електронний документ та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. Дата оновлення: 07.11.2018. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 04.04.2020).

17. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 22.05.2003 р. № 852-IV. Дата оновлення: 07.11.2018. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/852-15> (дата звернення: 02.01.2020).

18. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. Дата оновлення: 21.12.2019. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 04.04.2020).

19. Про Національний архівний фонд та архівні установи : Закон України від 13.12.2001 N 3814-XII. Дата оновлення: 21.05.2015. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3814-12/page> (дата звернення: 04.04.2020).

20. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР. Дата оновлення: 01.08.2016. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 04.04.2020).

21. Публічний звіт голови укрдержархіву Баранової Т.І. про підсумки діяльності державної архівної служби у 2017 році. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/17-civik-2018/zvit\\_2017/Derjarhiv\\_%202017.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/17-civik-2018/zvit_2017/Derjarhiv_%202017.pdf) (дата звернення: 29.03.2020).

22. Шейко В.В., Смоляницький Б.М. Інтернет у сучасному світі. *Вісник ХДАК. Серія: Бібліотекознавство. Документознавство. Інформатика.* 1999. Вип.1.С. 137.

23. Шурубур А. Збереження документів Національного архівного фонду України – природознавча проблема архівознавства. *Архівознавство. Археографія. Джерелознавство : Міжвідомчий науковий збірник / 2001.* Вип.3. С. 34-40

**УДК 342.53:005.95/.96**

***А. М. Лиманський***

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ**

Реформування усіх сфер життєдіяльності держави не можливе без компетентних та ініціативних людських ресурсів, що у свою чергу зумовлює необхідність здійснення комплексу заходів, спрямованих на ефективне кадрове забезпечення органів публічної влади України [1].

Окремі аспекти проблеми розглядаються у публікаціях В.Авер'янова, В.Бакуменка, К.Ващенко, А.Вишневського, В.Мотренка, О.Оболенського, О.Хмельницьї, О. Скакуна та ін.

**Метою статті** є теоретичний аналіз проблем професійного кадрового забезпечення органів місцевої влади та визначення напрямів вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади.

Сьогодні реформа набирає обертів та стоїть на порозі другого, завершального етапу децентралізації. Поряд з цим стають актуальними нові підходи до управління в громадах, до планування та розвитку територій.

Крім того у цьому році закінчується термін дії Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45 [2].

За цей час істотно змінилися і система державного управління, і стан громадянського суспільства, і людський потенціал країни та регіону. Отже, актуальним видається розпочати обговорення нової Стратегії державної кадрової політики, яка має ґрунтуватися на науковому аналізі перспектив розвитку українського суспільства та його людського потенціалу. І тому імплементація правильної та ефективної концепції управління людськими ресурсами у сферу публічного управління особливо актуалізується.

Об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності забезпечується відповідно до законів України «Про державну службу» [3], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4].

Проте перехід України до ринкових відносин, як зазначає А.Медвідь, супроводжувався стихійними руйнівними процесами, які позначилися як на трудовому потенціалі, так і на кадровій системі – вона виявилася неспроможною забезпечити стабільність у цій сфері відносин. Практично було зруйновано стару кадрову систему та її інфраструктуру, а держава

втратила інструменти управління кадровими процесами, що призвело до масового безробіття, відтоку кваліфікованої робочої сили за кордон [5].

Проведений аналіз ситуації на місцях доводить, що у державному управлінні домінують кадрові процеси, характерні для перехідних періодів неврівноваженого стану держави та суспільства. У зв'язку з цим, як зазначає В.Олуйко, такі процеси набули нелінійного характеру, оскільки зросла роль випадкових впливів на кадровий корпус державної служби; досі спостерігається висока змінюваність кадрів, а державні службовці є соціально незахищеними; поширилася корупція; при прийомі на державну службу переважають політичні, а не ділові підходи; кадрові процеси та належне функціонування структур державного управління залежать від волі посадових осіб, які досить часто діють усупереч не лише об'єктивній реальності та логіці, але й чинному законодавству України [5, с. 62].

За цих обставин до державних службовців з одного боку пред'являють нові вимоги для здійснення управлінської діяльності, а з іншого – вони частіше за все позбавлені такої кваліфікаційної бази, яка б відповідала б вимогам надання державних послуг на рівні стандартів більш розвинутих в цій сфері.

Так, з розвитком електронного урядування усе більшої ваги набувають навички володіння інформаційними технологіями, уміння працювати з електронними документами і користуватися системами електронно-інформаційного забезпечення органів влади. Низький рівень мотивації та недостатня соціальна захищеність державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування є перешкодою для приваблення здібної молоді із бізнес-середовища.

Проте сучасні інноваційні компанії здійснюють підготовку резерву керівників за такими видами програм, як загальна, спеціальна й індивідуальна. Вони ґрунтуються на використанні переважно активних форм

і методів навчання (ділові та рольові ігри, тренінги, виконання конкретних практичних завдань, проектів тощо) [6, с. 423].

У 2019 р. були внесені зміни до окремих законів, що стосуються кадрового забезпечення органів державної влади і спрямовуються на розв'язання зазначених проблем, однією з яких є конкурсний відбір претендентів на посади [7].

У зв'язку з цим на перший план виступає необхідність формування нового прошарку управлінців для розв'язання суспільних проблем, тобто професіоналів у сфері суспільного розвитку, які реально здатні забезпечити процес демократизації суспільства та залучити до цього максимальну кількість громадян – мешканців населених пунктів.

Основними причинами проблеми забезпеченості кадрами органів місцевого самоврядування є недостатній рівень бюджетного забезпечення, низький рівень зацікавленості, недостатній рівень соціального захисту працівників даної сфери. Цей перелік якнайкраще демонструє основні причини наявних проблем з кадрами на локально-регіональному рівні влади, тому розглянувши його, доцільно перейти безпосередньо до кадрових проблем в ОТГ. Як зазначають у новостворених громадах, найгострішою є проблема відсутності нових кадрів з фаховими знаннями в галузях управління фінансами у сферах бюджетування закладів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту і культури. Зокрема, це призводить до неефективного використання фінансових ресурсів територіальних громад, неспроможності освоїти кошти державних субвенцій на розвиток громад. Органи місцевого самоврядування сільських ОТГ часто неспроможні підготувати якісні інвестиційні проекти для отримання коштів державної підтримки та коштів міжнародної допомоги, не готові до запровадження стратегічного планування та програмування розвитку громад.

Необхідність підвищення якості фінансового й кадрового менеджменту підтверджується проблемами, котрі виникають у тих ОТГ, котрі неспроможні

ефективно розпоряджатися ресурсами. Прикладом тому є Вільшанська ОТГ на Львівщині з населенням 2,9 тис осіб. Вона витрачає 75,3% фінансових ресурсів на утримання апарату управління й посідає останнє місце за цим показником у загальноукраїнському рейтингу. Доходи на одного жителя громади становлять 694,1 грн [8].

Як свідчить іноземний досвід, забезпечення органів виконавчої влади висококваліфікованими кадрами є пріоритетним для країн з розвинутою ринковою економікою. Як зазначає М. Стукало, система відбору та роботи з кадровим резервом державних службовців у Сполучених Штатах Америки здебільшого ґрунтується на досвіді кадрової політики американських комерційних фірм. Тут у першу чергу йдеться про такі великі корпорації, як «General Motors», «General Electric», «Microsoft» [9].

**Висновки.** Проаналізувавши ряд існуючих проблем кадрового забезпечення в ОМС пропонуємо наступне. Вироблення моделі управління персоналом органів публічної влади на основі використання HR-технологій сприятиме формуванню нової парадигми кадрової політики, побудованій на принципі досягнення соціальної ефективності. Для цього може бути використано можливості навчання за цільовим призначенням за рахунок місцевого бюджету [10].

З огляду на зазначене, актуальним є пошук ефективних форм співпраці навчальних закладів, державних установ та бізнесу для підвищення фінансової, зокрема й інвестиційної грамотності представників місцевої влади й підприємництва, покращання організаційного, кадрового й фінансового менеджменту суб'єктів фінансово-адміністративної децентралізації. Практика свідчить, що найбільш динамічного розвитку спроможні досягти ті ОТГ, де сформувалися інноваційні моделі управління, засновані на кваліфікованому фінансовому, організаційному й кадровому менеджменті [10].



Також з метою підвищення престижності та залучення молоді до служби в органах місцевого самоврядування, існує необхідність врегулювання питань оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування та приведення їх у відповідність до норм оплати праці держслужбовців. На наш погляд, саме такі дії з боку держави можуть частково вирішити проблему кадрів органів місцевого самоврядування.

Індивідуальна програма підготовки має бути націлена на опанування кадрами нових знань, умінь та практичних навичок, які їм знадобляться на тій посаді чи посадовому рівні, де його планує використовувати організація. Для зазначених цілей найбільш підходять індивідуальна підготовка під керівництвом безпосереднього керівника (наставника чи коуча), стажування на передових вітчизняних і іноземних підприємствах. Виходячи з цього призначення особи на керівну посаду за результатами проведення конкурсу в органі виконавчої влади, яка не проходила навчання за індивідуальною програмою підготовки, може суттєво ускладнити та подовжити строк її професійної адаптації.

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

1. Привалова Н. В. Організаційний розвиток органів публічної влади: моніторинг якісної трансформації людських ресурсів: автореф. Дис. ... канд. Політ. Наук: 25.00.02. Івано-Франківськ, 2018. 22 с.
2. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення 10.04.2020 р.)
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 10.04.2020 р.).
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>

(дата звернення 10.04.2020 р.).

5. Медвідь А. Пріоритети сучасної державної кадрової політики в Україні. *Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої 10-річчю Академії*: Київ, 2005 р.. С. 7-15.

6. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручн. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.

7. «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» : Закон України від 19.09.2019 № 117ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/117-20> (дата звернення 10.04.2020 р.).

8. Зубач Л. Чи подбають про себе об'єднані громади. *Економічна правда*. 2018. URL: [tps://www.epravda.com.ua/columns/2018/05/31/637315](https://www.epravda.com.ua/columns/2018/05/31/637315) (дата звернення 09.04.2020 р.)

9. Стукало М. Г. Зарубежный опыт организации работы с кадровым резервом на государственной (публичной) службе. *Молодой ученый*. Казань, 2017. № 51. С. 247–249. URL : <https://moluch.ru/archive/185/47434/>

10. Тарабанова І. В. Проблеми кадрового потенціалу публічного управління в Україні. *Наука та освіта: вітчизняний та зарубіжний досвід: XXVI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція: тези доповідей*: Львів, 2020 р. С. 47-50.

**УДК 351.773:332.012.334**

***О. М. Літвіщенко***

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ДЕРЖАВНОЇ РЕФОРМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА  
МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Управління системою охорони здоров'я вимагає розробки оновлених механізмів державного управління захисту здоров'я населення. Реформування системи охорони здоров'я в Україні є цілісним

багатоаспектним процесом, який полягає у вирішенні системних проблем медичної сфери України. Для реалізації державного реформування системи охорони здоров'я необхідно створити й модернізувати механізми державного управління з урахуванням національних умов здійснення державної політики, а також специфіки функціонування медичної галузі. Отже дослідження напрямів удосконалення механізмів реалізації державної реформи у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні має спричинити якісні зміни в системі державного регулювання сфери охорони здоров'я та забезпечення прав громадян на доступ до медичної допомоги.

Сутність механізмів державного управління у різних галузях, зокрема в охороні здоров'я, розкривають у своїх працях такі науковці як М.Білинська, О.Баєва, С.Вовк, З.Гладун, Д.Карамішев, В.Лазоришинець, В.Луговий, В.Лобас, З.Надюк, Н.Нижник, А.Пільтяй, М.Ткач, І.Фуртак, О.Черниш, В.Шафранський, Н.Ярош та ін. Проблеми управління системою охорони здоров'я досліджували О.Вашев, О.Павленко, О.Прокопчук, І.Рожкова, В.Рудий, Я.Радиш та ін.

**Мета статті** полягає у висвітленні напрямів удосконалення механізмів реалізації державної реформи у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні.

Модернізація та реформування вітчизняної сфери охорони здоров'я є пріоритетним питанням сучасної державної політики. Процес удосконалення управління охороною здоров'я є складним й багатоаспектним, оскільки не обмежується тільки збільшенням бюджетних видатків на потреби охорони здоров'я, оптимізацією законотворчих заходів, а передбачає розроблення ефективних, науково обґрунтованих управлінських механізмів.

Так, С.Вовк зазначає, що механізми державного управління у сфері охорони здоров'я повинні виступати у ролі акумульованої дії між Міністерством охорони здоров'я, Національною службою здоров'я України, інститутами соціального забезпечення і приватним сектором [1, с.189]. А система механізмів державного управління у сфері охорони здоров'я, згідно

думки дослідниці, повинна розглядатися як цілісне соціально-економічне утворення, синергія управлінських дій, логічних зав'язків, процедур, методів, інструментів яких спрямовані на досягнення соціально-економічних результатів на всіх рівнях управління [1, с.191]. Зокрема З.Надюк, розглядає механізми державного управління охороною здоров'я як їх поєднання з врахуванням галузевих особливостей [4].

На підставі вивчення наукових праць С.Вовк [1], В.Григорович [3]., присвячених механізмам державного управління щодо реформування у сфері охорони здоров'я, ми виокремили такі механізми реалізації державної реформи у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні: фінансовий, організаційний, інформаційний та правовий. Так, удосконалення зазначених механізмів має зумовити поліпшення результатів на всіх рівнях управління сектором охорони здоров'я; злам старої і нової економічних систем та утворення нових інформаційних моделей, які забезпечуватимуть населення якісною й надійною інформацією щодо сфери охорони здоров'я.

На підставі вивчення наукових джерел та власного досвіду в медичній галузі нами визначено напрями удосконалення механізмів реалізації державної реформи у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні.

Відповідно до фінансового механізму напрямами удосконалення вважаємо: 1) створення різноманітних моделей фінансування (які вміщують макроекономічне планування, державний бюджет, податки, гроші, ціни, заробітну плату); 2) поліпшення матеріально-технічної бази медичних закладів, створення необхідних умов для перебування пацієнтів та роботи медичного персоналу, оновлення лікувально-діагностичної апаратури, підвищення престижу праці медичних працівників, покращення їх соціального та економічного становища; 3) формування економічної складової з метою створення умов для конкуренції між закладами охорони здоров'я різних форм власності; 4) модернізацію способів економічного

впливу (перетворення державної власності – приватизацію, автономізацію, підприємництво та створення державно-приватних партнерств).

Концепція державної регіональної політики в галузі охорони здоров'я з метою підвищення ефективності управління галуззю передбачає вдосконалення розподілу повноважень та функцій між територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування [5, с.29].

Відповідно до організаційного механізму напрямками удосконалення вважаємо: модернізацію організаційного впливу, професійних настанов, компетенцій суб'єктів управління; удосконалювання управлінських знань і практик у випереджальному режимі стосовно внутрішнього й зовнішнього середовища; опанування механізмами державного управління одержання кінцевого результату з найменшими суспільними витратами й втратами; посилення соціальної відповідальності за здоров'я населення, орієнтація на збільшення долі аналітичних, інформаційних, прогностичних методів управління.

Відповідно до інформаційного механізму напрямками удосконалення вважаємо залучення місцевих засобів масової інформації, навчальних закладів та громадських організацій до інформування населення з питань профілактики, раннього виявлення та ефективного лікування захворювань.

Правовий механізм щодо реалізації державної реформи у сфері охорони здоров'я на місцевому рівні забезпечує створення сприятливих організаційних і фінансових умов діяльності закладів охорони здоров'я. З.Гальдун зазначає, що реальним досягненням за часів незалежності України стало створення сучасного законодавства про охорону здоров'я, перехід від монополії держави на надання медичної допомоги до формування багатоукладної системи охорони здоров'я населення, що закладає підвалини для створення в ній конкурентного середовища в майбутньому, а відтак — підвищення якості медичної допомоги населенню [2]. У зв'язку з цим

сутність напряму удосконалення правового механізму полягає у поліпшенні умов реалізації конституційних прав громадян України на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування; забезпеченні гарантованого рівня надання безоплатної кваліфікованої медичної допомоги у визначеному законодавством обсязі; формуванні керованого ринку платних медичних послуг, сприяння діяльності закладів охорони здоров'я всіх форм власності, створення умов для задоволення потреб населення в медичних послугах.

Отже, комплексне поєднання зазначених нами напрямів удосконалення механізмів реалізації державної реформи в сфері охорони здоров'я на місцевому рівні дає змогу удосконалити діяльність місцевих органів влади, а також формування інституції, відповідальної за стан здоров'я.

**Висновки.** На сучасному етапі реформування публічного управління висвітлення напрямів удосконалення механізмів реалізації державної реформи в сфері охорони здоров'я на місцевому рівні дозволяє окреслити основні орієнтири та першочергові завдання діяльності місцевих органів влади. Компетентне впровадження окреслених нами напрямків удосконалення механізмів реалізації державної реформи в сфері охорони здоров'я на місцевому рівні має створити належні умови задля збереження здоров'я населення, які будуть реалізовані на принципах рівності громадян та верховенства чинного законодавства.

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

1. Вовк С. М. Механізми державного управління системними змінами у сфері охорони здоров'я : дис. д-ра наук з держ упр. : 25.00.02 / Донецький державний університет управління. Маріуполь, 2019. 492 с.

2. Гладун З. С. Концептуальні засади державно-правового регулювання відносин у сфері охорони здоров'я населення. *Медичне право України: проблеми становлення та розвитку. Матеріали I Всеукраїнської науково-*

*практичної конференції 19—20.04.2007, м. Львів* URL:  
[http://medicallaw.org.ua/uploads/media/01\\_073\\_11.pdf](http://medicallaw.org.ua/uploads/media/01_073_11.pdf)

3. Григорович В.Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL:  
<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=93>

4. Надюк З. Ринок медичних послуг: роль держави у фінансуванні системи охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2008. № 4. С.100-102.

5. Розвиток державного управління реформуванням охорони здоров'я в Україні на регіональному рівні: стан, проблеми, перспективи : метод. рек. / авт. кол. : Т. П. Авраменко, Л. І. Жаліло, О. І. Мартинюк та ін. Київ : НАДУ, 2013. 48 с.

**УДК 352.072.3(477)**

***В. І. Луганський***

## **СТАН І ПРОБЛЕМИ РОЗМЕЖУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ ОКРЕМИМИ ОРГАНАМИ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Відповідно до Конституції України носієм суверенітету та єдиним джерелом влади є народ, який здійснює її безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування [1].

Найближчою до людей владою є органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи. Саме вони повинні

мати повноваження та кошти, щоб бути спроможними вирішувати усі місцеві питання і нести за це відповідальність.

За часи своєї незалежності Україною здійснені чималі кроки у розвиток місцевого самоврядування, становлення його як самостійної відокремленої системи органів публічної влади.

Так, у розділі XI Основного Закону закладено конституційні засади місцевого самоврядування, Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, прийняті базові нормативно-правові акти, які створюють правові та фінансові основи діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні» та інші.

Проте необхідно констатувати, що на сучасному етапі свого розвитку система місцевого самоврядування не задовольняє потреб суспільства у повній мірі. Однією з основних причин безумовно є слабка матеріально-фінансова база, що є передумовою певних труднощів органів місцевого самоврядування при здійсненні передбачених законом повноважень.

У зв'язку з чим, у 2014 році Урядом розпочато процес реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні - децентралізація, тобто передача повноважень та фінансів від державної влади якнайближче до людей - органам місцевого самоврядування та розпорядженням Кабінету міністрів України від 01.04.2014 № 333-р схвалено відповідну Концепцію.

Але на всіх етапах становлення та реформування системи органів місцевого самоврядування мала місце, та, на жаль, має і на сьогодні, проблема розмежування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, дублювання органами державної влади функцій органів місцевого самоврядування та тим самим, відсутність належної взаємодії місцевих державних адміністрацій з місцевими радами,



виконками та їх посадовими особами. Усі ці фактори ускладнюють систему управління, ведуть до конфліктів між представниками цих державних органів, призводять до створення дублюючих управлінських структур, надмірних фінансових витрат і як кінцевий результат – зменшення ефективності вирішення місцевих справ.

Стан і проблеми розмежування повноважень між окремими органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування в Україні розглядали в своїх дослідженнях та публікаціях учені: Ю.Буглак, С.Майстро, Т.Ященко та ін.

Проте проблема залишається не вирішеною і на теперішній час та потребує подальшого дослідження, особливо з урахуванням запланованих в Україні місцевих виборів восени 2020 року та тим самим завершення процесу децентралізації в цілому.

**Метою** статті є аналіз сучасного стану та проблем розмежування повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування в Україні, пошук можливих шляхів їх вирішення в контексті децентралізації влади.

На сьогодні першоосновою розмежування функцій і повноважень двох гілок місцевої влади є Конституція України, яка має найвищу юридичну силу.

Основний Закон закріпив існування двох відносно відокремлених систем органів публічної влади: органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які покликані здійснювати відповідні управлінські функції в межах повноважень, визначених Конституцією і законами України. Кожна із названих систем має свої особливості, які, власне, і надають можливість відокремити одну від іншої.

Їх об'єднує, насамперед, те, що вони є органами єдиної публічної влади, джерелом якої є народ.

У той же час вони різняться між собою за порядком утворення, за складом і структурою, за цілями і завданнями, за формами і методами діяльності, за характером і видами правових актів, які видаються органами, що входять до складу відповідної системи.

Аналізуючи базові законодавчі акти, які регламентують діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, якими насамперед є Закони України «Про місцеві державні адміністрації» та «Про місцеве самоврядування в Україні», можна зазначити про наявність повноважень у місцевих державних адміністрацій, які безпосередньо не відповідають принципам європейської спільноти щодо місцевого самоврядування.

Сільським, селищним, міським, районним та обласним радам, відповідно до статей 26, 43 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», надано власні самоврядні повноваження щодо затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань, відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Визначення напрямів розвитку територіальних громад відповідно до економічних, соціально-культурних та інших їх особливостей є прерогативою місцевого самоврядування.

У той же час, статтею 17 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» районним державним адміністраціям (далі – РДА) визначено повноваження в галузі соціально-економічного розвитку, а саме розробка проєктів програм соціально-економічного розвитку і подання їх на затвердження відповідній раді, забезпечення їх виконання, звітування перед відповідною радою про їх виконання. Зазначені повноваження делегуються РДА районними радами на підставі статті 44 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні». Норми статті прямо встановлюють обов’язок районних та обласних рад прийняти рішення щодо делегування відповідним місцевим державним адміністраціям 18 повноважень, а обласні ради повинні

делегувати ще 6 повноважень обласним державним адміністраціям. Обов'язковість делегування закріплюється ще відсутністю у законодавстві норм, які б регулювали створення та функціонування виконавчих органів районних та обласних рад.

Місцеве самоврядування в Україні має особливий статус. Місцеві ради та їх виконавчі органи не є органами виконавчої влади, мають власні самоврядні повноваження, підконтрольні органам виконавчої влади лише за повноваженнями, які їм делеговані цими органами. Отже, зазначеними приписами національного законодавства, з одного боку, обмежується право на місцеве самоврядування на рівні районів та областей, з іншого, є некоректними з огляду на розмежування між виконавчою владою та місцевим самоврядуванням.

Особливо цікаво в контексті питань, що розглядаються, є «підпорядкування» між головами місцевих державних адміністрацій та головами місцевих рад. У частині 4 статті 35 Закону «Про місцеві державні адміністрації» зазначається, що місцеві державні адміністрації не мають права втручатися у здійснення органами місцевого самоврядування власних повноважень [2], а частина 2 статті 71 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» не допускає втручання органів виконавчої влади, їх посадових осіб в законну діяльність органів та посадових осіб місцевого самоврядування, а також вирішувати питання, віднесені Конституцією України, цим та іншими законами до повноважень органів та посадових осіб місцевого самоврядування, крім випадків виконання делегованих їм радами повноважень, та в інших випадках, передбачених законом [3].

З огляду на ці приписи законодавства, стає цікавим, яким чином забезпечити невтручання у власні повноваження районних та обласних рад місцевих державних адміністрацій, якщо вони зобов'язані, частину із встановленого законом переліку самоврядних повноважень, виконувати як делеговані радами повноваження.

### **Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.**

Таким чином, сьогодні в Україні повноваження між органами державної влади та органами місцевого самоврядування належним чином не визначені та нерозподілені, має місце їх невиправдана централізація, дублювання, безпідставне делегування, що ускладнює систему управління, ефективність вирішення загальнодержавних та місцевих справ, зумовлює створення дублюючих управлінських структур, та як наслідок, збільшення кількості їх службовців, зайві матеріально-фінансові затрати, суперництво та ворожнечу між місцевими органами публічної влади.

З огляду на прогалини у законодавстві та існуючі колізії, перспективами подальших розвідок зазначеної проблематики мають стосуватися:

- 1) чіткого визначення та законодавчого закріплення повноважень кожного органу державної влади і місцевого самоврядування;
- 2) розширення практики укладення договорів і угод між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування щодо передачі вирішення окремих питань у відповідних соціально-економічних сферах;
- 3) удосконалення інституту відповідальності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- 4) забезпечення реальної автономності місцевого самоврядування та матеріального забезпечення реалізації його повноважень, яке вирішується через фінансову самостійність системи місцевого самоврядування;
- 5) внесення змін у Закони «Про місцеві державні адміністрації» та «Про місцеве самоврядування в Україні» з питань взаємодії цих органів, трансформації деяких делегованих повноважень органів місцевого самоврядування у власні (самоврядні).

### ***Список використаних джерел:***

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 р. № 254/к/96-ВР. База даних «Законодавство України». ВР України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/ed20000323> (дата звернення: 25.03.2020).

2. Про місцеві державні адміністрації: Закон від 09.04.1999 р. № 586-XIV. База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 25.03.2020).

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. База даних «Законодавство України»/ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 25.03.2020).

**УДК 354.32:378**

***А. М. Мельниченко***

## **МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВХОДЖЕННЯ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР**

Процес євроінтеграції, який інтенсивно відбувається сьогодні в Україні, охоплює всі сфери життя, зокрема освітню. Вища освіта в сучасних умовах є важливим соціальним інститутом, який функціонує у напрямку задоволення суспільних потреб, що вимагає своєчасної реакції від органів державної влади як на внутрішні, так та зовнішні зміни, які забезпечують стійкий економічний розвиток, соціальну стабільність, ефективне функціонування держави, саме тому дослідження механізму державного управління закладами вищої освіти в умовах входження України в європейський освітній простір є досить актуальним.

Питанню державного управління системою вищої освіти присвячені праці багатьох науковців таких, як Д.Дзвінчука, Г.Дмитренка, К.Корсака, В.Куценко, В.Лугового, В.Майбороди, В. Огнев'юка, В.Паламарчука та ін.

Освіта є одним з основних чинників соціальних перетворень, вона безпосередньо впливає на економічне, політичне і соціальне життя суспільства, а приєднання України до Болонської декларації вимагає від закладів вищої освіти України якісних конкурентоспроможних освітніх послуг.

В Україні функціонує складна система державного управління вищою освітою, державну політику у сфері вищої освіти, яка згідно с.12 здійснюється: Кабінетом Міністрів України; центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки; галузевими державними органами, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти; органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти; Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук; засновниками закладів вищої освіти; органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки; Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти [8]. Кабінет Міністрів України має законотворчі, фінансові, організаційні, контролюючі механізми впливу на сферу вищої освіти, саме через систему органів виконавчої влади забезпечується реалізація державної політики у сфері вищої освіти. Центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки є Міністерство освіти і науки України, яке розробляє стратегію та програми розвитку вищої освіти і подає їх на затвердження Кабінету Міністрів України. Органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти, у межах своїх повноважень. До інших державних органів, які беруть участь у реалізації державної політики у сфері вищої освіти, науки належать вищі навчальні заклади, які беруть участь у професійній підготовці фахівців. Перелік галузей знань та спеціальностей для закладів вищої освіти розробляється на основі Міжнародної стандартної класифікації освіти і затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням центрального

органу виконавчої влади у сфері освіти і науки. Органи місцевого самоврядування теж належать до системи державного управління закладами вищої освіти, у межах своїх повноважень вони забезпечують виконання державних програм у сфері вищої освіти, а саме вивчають потребу у фахівцях з вищою освітою на місцях. Їх роль у контексті реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, набуває неабиякої актуальності. Останнім складником цієї системи є Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти.

Як зазначають науковці, основною метою державної політики в галузі освіти є створення умов для розвитку особистості та творчої самореалізації кожного громадянина України, оновлення змісту освіти та організації навчально-виховного процесу відповідно до демократичних цінностей, ринкових засад економіки, сучасних науково-технічних досягнень. У цьому процесі держава виступає гарантом нормативно-правового регулювання забезпечення якісної та доступної освіти та інтеграції її до світового європейського простору, де якість освіти забезпечується та оцінюється шляхом застосування певних інструментів (акредитації, ліцензування, аудиту, зовнішнього незалежного оцінювання тощо). Державна політика у сфері вищої освіти ґрунтується на принципах: сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя; доступності вищої освіти; незалежності здобуття вищої освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій (крім закладів вищої духовної освіти); міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у Європейській простір вищої освіти, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи; наступності процесу здобуття вищої освіти та інше [8].

В Україні напрацьована нормативно-правова база, яка дає змогу державі належним чином забезпечувати право громадян на отримання освіти

на рівні встановлених світових стандартів. У Конституції України, Законі «Про освіту» й «Про вищу освіту» закріплені пріоритетні напрямки розвитку освітньої сфери загалом та особливості забезпечення якості вищої освіти зокрема. Згідно зі ст.ст. 74–76 Закону України «Про вищу освіту» [8]:

Держава з метою гармонізації законодавчих та інших нормативно-правових актів України у сфері вищої освіти та імплементації найважливіших положень міжнародних документів підтверджує пріоритетність норм міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

З метою розвитку міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти та інтеграції системи вищої освіти до світового освітнього простору держава сприяє: впровадженню механізму гарантії якості вищої освіти для створення необхідної взаємодовіри, гармонізації систем оцінювання якості вищої освіти України та Європейського простору вищої освіти; узгодженню Національної рамки кваліфікацій з рамкою кваліфікацій Європейського простору вищої освіти для забезпечення академічної та професійної мобільності та навчання протягом життя; співпраці з Європейською мережею національних центрів інформації про академічну мобільність та визнання; впровадженню на міжнародному ринку результатів наукових, технічних, технологічних та інших розробок вищих навчальних закладів, продажу їхніх патентів та ліцензій; залученню коштів міжнародних фондів, установ, громадських організацій тощо для виконання у вищих навчальних закладах наукових, освітніх та інших програм.

Держава здійснює заходи з розвитку та зміцнення взаємовигідного міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти і науки відповідно до двосторонніх і багатосторонніх міжнародних договорів.

Держава створює умови для міжнародного співробітництва вищих навчальних закладів усіх форм власності, наукових, проектних, виробничих, клінічних, лікувально-профілактичних, культурно-освітніх, спортивно-



оздоровчих установ та організацій, що забезпечують функціонування та розвиток системи вищої освіти, органів, які здійснюють управління вищою освітою, шляхом: встановлення відповідних бюджетних призначень у державному бюджеті; фінансування внесків за членство в міжнародних організаціях, участі в заходах таких організацій; відрядження за кордон учасників освітнього процесу для науково-педагогічної та наукової роботи чи стажування відповідно до умов міжнародних договорів, а також договорів між вищими навчальними закладами та іноземними партнерами, укладених на виконання освітніх і наукових проектів, які реалізуються за рахунок міжнародних грантів і коштів технічної допомоги.

Згідно даних Міністерства освіти і науки Україна бере активну участь в проектах, які передбачають молодіжні обміни та волонтерство, співпрацю, посилення зв'язків та взаємне навчання, засноване на досвіді колег, а також 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. Від 2014 року в рамках програми «Erasmus+» 191 стипендію було надано студентам-магістрам, з України, щоб вони могли навчатися на спільних програмах «Erasmus Mundus» [5].

Важливим складником проєвропейської системи вищої освіти є підвищення якості освіти. Так у Законі України «Про вищу освіту» також визначено, що система забезпечення якості вищої освіти в Україні повинна складатися із системи внутрішнього забезпечення якості; системи зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти й системи забезпечення якості діяльності Національного агентства із

забезпечення якості вищої освіти і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти формує вимоги до системи забезпечення якості вищої освіти, розробляє положення про акредитацію освітніх програм, аналізує якість освітньої діяльності вищих навчальних закладів, проводить ліцензійну експертизу, формує за поданням вищих навчальних закладів (наукових установ) пропозиції, у тому числі з метою запровадження міждисциплінарної підготовки, щодо переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти на відповідних рівнях вищої освіти, формує єдину базу даних запроваджених вищими навчальними закладами спеціалізацій, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти на кожному рівні вищої освіти, проводить акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, формує критерії оцінки якості освітньої діяльності, у тому числі наукових здобутків, вищих навчальних закладів України, за якими можуть визначатися рейтинги вищих навчальних закладів України, розробляє вимоги до рівня наукової кваліфікації осіб, які здобувають наукові ступені, розробляє порядок їх присудження спеціалізованими вченими радами вищих навчальних закладів (наукових установ), розробляє положення про акредитацію спеціалізованих вчених рад та подає його на затвердження центральному органу виконавчої влади у сфері освіти і науки, акредитує спеціалізовані вчені ради та контролює їх діяльність, акредитує незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти [8].

Отже можна зазначити, що механізм державного управління закладами вищої освіти в умовах входження України в європейський освітній простір це складна система, яка знаходиться в умовах трансформації та потребує подальших напрацювань у нормативно-законодавчій сфері та використання передового зарубіжного досвіду.

### ***Список використаних джерел:***

1. Ажажа М.А. Напрями державного управління модернізацією освіти в контексті європейської інтеграції України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №8 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2018/21.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/21.pdf) (дата звернення: 01.04.2020).
2. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади: монографія. Київ: ЮСТОН, 2018. 420.с.
3. Димань Т. М., Боньковський О. А., Вовкогон А. Г..Європейський простір вищої освіти та Болонський процес: навч.-метод. посіб. Одеса: НУ «ОМА», 2017. 106 с.
4. Лопушняк Г.С., Рибчанська Х.В. Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку: монографія. Львів: «Ліга Прес», 2018. 283 с.
5. Міністерство освіти і науки України. Еразмус + URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/erazmus+> (дата звернення: 02.04.2020).
6. Національна стратегія розвитку освіти на 2012— 2021 роки. Сайт Верховної Ради України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 01.04.2020).
7. Освітня політика в контексті євроінтеграції. Гуманітарна політика української держави в новітній період URL: <http://old.niss.gov.ua/book/Zdioruk2/07.pdf>(дата звернення: 01.04.2020).
8. Про вищу освіту: Закон України. Редакція від 18.03.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 02.04.2020).

**УДК 376-056.45:7.03'06(477)**

***І. О. Масловська***

## **СИСТЕМА ПОЧАТКОВОЇ МИСТЕЦЬКОЇ ОСВІТИ ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОГО КУЛЬТУРНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ**

У процесах реформування усіх сфер суспільного життя в Україні, зокрема соціально-економічних умов розвитку, особливо зободенням є дослідження ролі та функцій управління різними системами та передбачення викликів і можливих ризиків їх реформування. Основою сучасних трансформаційних процесів в управлінні сферою культури є децентралізація, підвищення ролі місцевих громад у вирішенні питань свого соціокультурного розвитку, зростання автономії закладів та установ сфери культури.

Культурно-духовний розвиток є важливим чинником формування повноцінної, всебічно розвинутої особистості. Від рівня культурно-духовного розвитку особистості, ціннісних орієнтирів, закладених в її свідомість, реалізації цих орієнтирів у повсякденному житті залежить формування якісно нового майбутнього українського суспільства. Кожна особистість набуває культурно-духовні цінності у безпосередній залежності від культурного середовища, простору, в якому відбувається її соціалізація і який є зовнішнім чинником її культурного зростання. Важливими формами духовної культури є мистецтво, людські здатності, які проявляються в діяльності, зокрема знання, уміння, навички, естетичний розвиток, а також заклади, які забезпечують цей розвиток, в тому числі школи. У свою чергу, мистецтво, як форма культури, пов'язане із здатністю до естетичного освоєння людиною життєвого досвіду, його відтворення в образно-символічному ключі з опорою на ресурси творчої уяви. Тому роль мистецтва в духовному розвитку особистості важко переоцінити.

У цьому зв'язку на особливу увагу заслуговують мистецько-освітні процеси та їх вплив на формування сучасного культурного простору України. Процеси становлення мистецької освіти як інституалізованої системи в регіональному та історичному аспектах досліджували в мистецтвознавстві,

культурології та педагогічних науках сучасні науковці О.Рудницька, О. Овчарук, А.Литвиненко, Т.Благова, С.Виткалов, Р.Шмагало, О. Волинська, М.Антошко, І.Рябцева, О.Попик, І.Хілько та інші. Поняття мистецької освіти сучасні вчені-педагоги розглядають у нерозривному зв'язку із загальною освітою. Водночас, серед низки наук, надбання яких безпосередньо спрямовані на задоволення потреб мистецької освіти чільне місце займає мистецтвознавство. Саме в цій сфері сьогодні продуктивно розглядається мистецько-освітня проблематика. У роботах С.Волкова, І. Ляшенка, О.Майорової, О.Малозьомової, С.Нікуленко, О.Овчарук, Т. Сич, Л.Соколюк, Л.Савицької, Р.Шмагала, В.Шульгіної, К.Шамаєвої, О. Шаліта та інших досліджується історія мистецької освіти, висвітлюються проблеми діяльності різних видів мистецьких навчальних закладів, здійснюється аналіз проблем початкової естетичної освіти. Зазначені дослідники розглядали мистецьку освіту в контексті її розвитку та професіоналізації в різні періоди історії культуротворення через вивчення діяльності спеціалізованих мистецьких навчальних закладів.

*Метою статті* є розгляд умов діяльності закладів початкової мистецької освіти в процесах культуротворення сучасної України через характеристику управлінських процесів та адміністративних функцій органів управління різних рівнів

Мистецька освіта, інтегруючи освітню та мистецьку складові, одночасно виконує роль соціальної підсистеми, яка забезпечує кадрами інституалізовану сферу культури, з іншого боку – безпосередньо причетна до нематеріального, культурно-духовного розвитку суспільства, продукуючи відтворення та створення мистецьких витворів, які зберігають і творять національне культурне надбання.

Важлива роль у сучасних державотворчих процесах належить мистецькій й освіті як специфічній освітній галузі. Саме через неї реалізуються актуальні завдання збереження духовної спадщини народу,

формується естетична культура особистості. Задля підтримки й підвищення рівня майстерності українських митців на міжнародній арені вітчизняна система освіти має трансформуватися відповідно до сучасних умов і викликів. За перспективним планом роботи на 2017-2020 роки культурно-мистецька освіта є одним із пріоритетних напрямів роботи Кабінету Міністрів України. З огляду на проект Закону України «Про освіту» Міністерством культури України було розроблено норми щодо мистецької освіти та ініційовано включення до проекту Закону України «Про освіту». Такі норми вже визначають мистецьку освіту як «спеціалізований вид освіти, який має особливі умови реалізації, встановлює пов'язаність між собою її ланок, взаємозалежність рівнів і наступність її здобуття в процесі підготовки професійних митців» (на офіційному сайті Верховної Ради України: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)). В освітньому законодавстві буде закріплена єдність галузевої системи освіти, основною ланкою якої є початкова мистецька освіта. За статистичними даними Міністерства культури України, станом на початок 2016-2017 навчального року в мережі мистецьких навчальних закладів лише дитячих закладів початкової освіти налічується 1292 одиниці. Загальна кількість учнів – 304701 [2].

На сьогоднішній день мистецька освіта в Україні складається з трьох рівнів: початкові спеціалізовані мистецькі навчальні заклади або школи естетичного виховання – позашкільна освіта, середні спеціалізовані мистецькі школи або школи-інтернати – загальна середня освіта та професійна підготовка, вищі навчальні заклади. Ця багатоступенева система підготовки мистецьких кадрів по всій території України створює умови для послідовного формування особистості професійного митця.

У складній структурі мистецької освіти особливе місце займає початкова мистецька освіта. Школи естетичного виховання не лише дають початкову професійну підготовку майбутнім митцям, але й виховують грамотного слухача (глядача), здатного сприймати й адекватно оцінювати

продукцію академічної культури. Головним завданням таких закладів початкової мистецької освіти є духовний, інтелектуальний і фізичний розвиток особистості, реалізація здібностей і талантів кожної дитини, задоволенні потреб у творчій самореалізації, формування духовності й високих моральних цінностей [5]. А це неможливо без всебічного розвитку дитини. Розкрити перед дитиною всі можливі шляхи, розвинути всі грані її таланту, що з успіхом відбувається в закладах початкової мистецької освіти комплексного типу

Основним завданням початкової мистецької освіти є цілеспрямоване навчання дітей різним видам мистецтва, розвиток творчих здібностей, сприяння професійному самовизначенню дітей та молоді. Основна суспільна функція початкової мистецької освіти полягає в вихованні засобами мистецтва громадянина України, формуванні гармонійної, естетично-розвиненої особистості [5].

Сьогодні початкова мистецька освіта має значний попит у суспільстві. За статистикою, кожна друга-третья дитина, залучена до позашкільної освіти художньо-естетичного напрямку, навчається в дитячій мистецькій школі. Попри це, спостерігається поглиблення невідповідності між законодавчими гарантіями доступності початкової мистецької освіти та реальним державним її забезпеченням, неможливість реалізації в повному обсязі функцій спеціалізованих мистецьких шкіл. Складна економічна ситуація в країні, скорочення видатків на соціокультурну сферу, залишковий принцип фінансування культури зумовлює основні проблеми початкової мистецької освіти. Це, в свою чергу, позначається на рівні культурно-духовного розвитку дітей, на широті охоплення початковою мистецькою освітою цього сегменту українського соціуму.

Мистецька освіта, як складова освітньої системи, є важливим соціокультурним регулюючим елементом розвитку суспільства. Сама сутність мистецтва полягає в тому, що з одного боку – воно відображає

рівень культурного розвитку суспільства, а з іншого – формує його. Та необхідно зауважити, що будь-яка освітянська система, як елемент суспільної системи, знаходиться під впливом економічних, політичних, соціальних проблем країни та певним чином їх віддзеркалює. Так, розвиток мистецької освіти в Україні радянського періоду відбувався під постійним політичним тиском, що знаходило прояв у жорсткому репертуарному диктаті, цькуванні діячів мистецтв за національну та ідеологічну належність, регламентації діяльності соціальними замовленнями та фінансуванні за остаточним принципом. Для пострадянського періоду характерним є: з одного боку, – зростання рівня професійної майстерності майбутніх фахівців, а з іншого, – низький рівень оплати праці, зниження попиту на мистецькі професії на вітчизняному ринку праці, а як наслідок, – еміграція з країни кращих кадрів, зниження престижу мистецьких професій. Протягом останнього десятиріччя державна політика в галузі вищої освіти спрямована на інтеграцію України у європейський освітній простір, вимогою якої є реалізація стратегії поліпшення якості освіти, що зумовило реформування освітньої системи. Але досить важливим у процесі реформування мистецької освіти є гармонійне поєднання нововведень з традиціями та досягненнями вітчизняної мистецької педагогіки, яке повинне забезпечити новий рівень якості підготовки спеціалістів, підвищити якість освітнього процесу, а також сприяти зростанню престижу мистецьких професій [8].

Інституційному становленню мистецької освіти та окремим аспектам управління нею в загальноукраїнському масштабі присвячені наукові розвідки С.Волкова [1]. Праці науковця стали першими комплексними дослідженнями становлення та умов функціонування цілісної системи культурно-мистецької освіти, представленої системою спеціальних навчальних закладів різних рівнів, серед яких увагу було приділено і закладам початкової мистецької освіти. Також у працях С.Волкова



приділялася увага функціям органів управління культурно-мистецькою, виконання яких впливало на функціонування системи закладів.

Разом з тим, в зазначених працях система закладів початкової мистецької освіти як окремий елемент сфери культури не розглядається, що не дає можливості комплексного та всебічного вивчення як самої системи, так і її взаємозв'язків з іншими системами, а також потребує актуалізації їх вивчення, зокрема, дослідження процесів управління системою закладів початкової мистецької освіти в умовах суспільства, що змінюється.

Розвиток початкової мистецької освіти починається з початку 20-го століття. Це привело до формування трьох основних типів мистецьких навчальних закладів.

Перший тип шкіл представлений дитячими музичними, художніми, хореографічними, хоровими, театральними школами та школами мистецтв, які одночасно належать до системи позашкільної освіти та є закладами освіти сфери культури, будучи її невід'ємною частиною [4]. Ці школи (окрім Державної хореографічної школи при Національному заслуженому ансамблі танцю імені Павла Вірського) перебувають у комунальній власності і забезпечують надання загальної та спеціалізованої мистецької освіти початкового рівня.

Другим типом закладів початкової мистецької освіти є експериментальні школи-комплекси, що складаються з двох автономних навчальних закладів – загальноосвітніх шкіл та шкіл мистецтв. Особливість цих шкіл полягає в незалежності двох елементів комплексу в фінансовому плані (загальноосвітній блок фінансується за рахунок коштів на освіту, мистецько-освітній – за рахунок коштів на культуру), однак при цьому мистецька та загальноосвітня підготовка в комплексі інтегрована в єдиному освітньому процесі, а сам комплекс має одну адміністрацію. Школи мистецтв комплексного типу, так само як і звичайні дитячі мистецькі школи,

фінансуються з місцевих бюджетів, а в частині мистецької підготовки належать до системи позашкільної мистецької освіти.

Третім типом закладів початкової мистецької освіти є середні спеціалізовані мистецькі навчальні заклади (школи-інтернати), які, одночасно з загальною середньою освітою, здійснюють допрофесійну мистецьку підготовку своїх учнів. Відмінність таких шкіл від решти мистецьких навчальних закладів полягає в тому, що вони були створені при вищих музичних та художніх навчальних закладах для цілеспрямованого здобуття професійної мистецької освіти певного спрямування. Середні спеціалізовані школи-інтернати входять до системи загальної освіти з профільним навчанням. Практично всі їхні випускники продовжують здобуття професійної музичної та художньої освіти. Такі школи перебувають у державній власності і управляються безпосередньо Міністерством культури України.

Навчання у школі мистецтв за своєю сутністю орієнтоване на розвиток особистості засобами мистецтва. Засобами щодо реалізації цієї мети є надання учням необхідних знань, умінь, навичок. У наш час виникає певне зміщення акцентів у головних завданнях шкіл мистецтв естетичного виховання: дуже важливим є завдання професійної орієнтації найбільш обдарованих дітей, та насамперед школи мистецтв повинні виховувати любителів та шанувальників мистецтва. Тому суттєво змінюється зміст освіти, іде постійний пошук нових форм та засобів навчання.

Сучасна школа поступово відмовляється від одноманітності змісту освіти на користь можливості його диференціації та індивідуалізації відповідно до особливостей учнів. Це також притаманно внутрішнім особливостям шкіл мистецтв, у яких найпоширенішою формою роботи з учнями є індивідуальні заняття, а здібності, особливості учнів мають великий вплив на вибір змісту навчання. У навчальних планах шкіл мистецтв можна простежити ідею взаємного проникнення різних видів мистецтва на тлі

спеціалізації того чи іншого виду мистецтва. Такий міждисциплінарний синтез ґрунтується на принципах синергетичного підходу, який бере до розгляду проблему в комплексі. Комплексний підхід до навчання сприяє розвитку особистості, робить процес навчання ефективнішим [8].

Управління закладами початкової мистецької освіти, як системи сфери культури, пов'язане з виробленням та реалізацією державної культурної політики, яка включає створення умов для організації мистецько-освітньої діяльності, її фінансової підтримки, методичний супровід та контроль.

Історично в Україні сформувалася складна ієрархічна система органів управління дитячими мистецькими школами, яка представлена центральними та місцевими органами влади в галузі культури і освіти, відповідними місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та підпорядкованими їм органами управління культурою, до сфери управління яких належать початкові спеціалізовані мистецькі навчальні заклади. Кожен з рівнів управління має свої функції, які в останні роки поступово змінюються [4].

Міністерство культури України та Міністерство освіти і науки України є найвищими органами, які керують закладами початкової мистецької освіти.

Дуалізм системи закладів початкової мистецької освіти як об'єкту управління завжди створював певні проблеми для їх розвитку. Успадкована від радянського періоду мережа дитячих мистецьких шкіл, яка завжди представляла сферу культури, з реформуванням соціально-економічних сфер, зокрема й сфери освіти, та уведенням у 2000 році в дію Закону України «Про позашкільну освіту», стала елементом системи закладів позашкільної освіти. У зв'язку з цим, система початкової мистецької освіти почала поступово втрачати свою автономність у системі позашкільної освіти [3].

Відповідно до статті 10 Закону України «Про позашкільну освіту» Міністерство освіти і науки України формує програми розвитку позашкільної освіти; розробляє положення про позашкільні навчальні заклади, готує

пропозиції щодо нормативів матеріально-технічного, фінансового забезпечення позашкільної освіти; розробляє нормативно-правові акти стосовно визначення соціальних гарантій педагогічним працівникам, спеціалістам позашкільних навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності [2]. Також МОН установлює порядок державної атестації позашкільних навчальних закладів, зокрема, дитячих мистецьких шкіл та їх педагогічних працівників.

Шлях до змін та реформування – логічне явище, яке триває впродовж усього існування людства. В Україні теж настав час реформувати початкову мистецьку освіту. Що ж це за основні напрямки?

По перше – це використання інноваційних технологій в навчальний процес. Але чи можливо це без додаткового фінансування початкової мистецької освіти? Якщо придбання якісної сучасної літератури, обладнання стає дуже важливою подією, якщо методичне забезпечення занять лягає виключно на плечі і гаманець викладача, то до інноваційних технологій ще дуже далеко.

По друге – напрям методичних розробок, націлених на розвиток творчих здібностей і навичок. Але чи можна повністю замінити професійні навички і вміння на творчі завдання? Чим буде користуватись здобувач освіти при виконуванні творчих завдань, якщо він не знає музичної грамоти, не вміє користуватись звуковидобуванням? Чи можна читати книгу, якщо не знаєш абетку? Тут має бути все в комплексі. Придбання професійних навичок з розвитком творчих форм роботи.

Отже, трансформаційні процеси, що відбуваються в сфері початкової мистецької освіти України сучасного періоду, зумовлюють необхідність її наукового супроводу, узагальнення та використання українського і зарубіжного досвіду, врахування загальноєвропейських тенденцій розвитку культурно-освітніх систем і на основі всебічного аналізу визначення нових

шляхів розвитку системи початкової мистецької освіти як складової сучасного культурного простору України.

Реформи початкової мистецької освіти не зможуть обмежитися корегуванням старої системи освіти. Вони започаткують створення нових відносин між громадою та мистецькими навчальними закладами, при яких мають максимально задовольнятися потреби громадян, зберігаючи кращі надбання професійної освіти і враховуючи потреби сучасного суспільства.

### *Список використаних джерел*

1. Волков С. М. Інституалізовані соціокультурні системи: регіональна специфіка та динаміка. Київ: Інститут культурології НАМ України, 2010. 248 с.

2. Колос Т. В. Перспективи розвитку культурно-мистецької освіти в контексті реформування освітнього законодавства. URL: [http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art\\_id=245097479](http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=245097479) (дата звернення: 17.04.2020).

3. Колос Т. М. Початкова мистецька освіта як складова сучасного культурного простору України. *Вісник ДАКККиМ*. 2013. №1. С. 127- 130

4. Колос Т. М. Управлінські аспекти діяльності закладів початкової мистецької освіти в культуро творчих процесах сучасної України. *Культура і сучасність*. 2015. №1. С. 68-75

5. Комплексна програма художньо-естетичного виховання учнів у загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладах / Л.М.Масол, Н.І.Ганусенко, О.А.Комаровська, С.А.Ничкало, О.І.Оніщенко, В.В.Рагозіна. *Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України*. Київ: Педагогічна преса, 2004. № 10. С. 9–32.

6. Про культуру: Закон України від 14 грудня 2010 р. № 2778-VI:Верховна Рада України: офіційний вебпортал. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>. (дата звернення: 17.04.2020).

7. Про позашкільну освіту: Закон України від 22 червня 2000 р. № 1841-III. Верховна Рада України: офіційний вебпортал. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1841-14> (дата звернення: 17.04.2020).

8. Сич Т. В. Управління якістю освітньої діяльності шкіл мистецтв сучасних умовах: дис. канд. пед. наук : 13.00.06. Держ. закл. "Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка". Луганськ, 2012. 294 с.

**УДК 351.77:352/354**

***Г. В. Михальов***

## **ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

У сучасних умовах удосконалення діяльності системи охорони здоров'я та її інтеграції до європейського політичного, соціального та економічного простору зумовлено невідповідністю сучасним викликам організаційної та регуляторної функції системи публічного управління в системі охорони здоров'я. Досвід європейських країн засвідчує, що процес реформування управління охороною здоров'я передбачає збільшення бюджетних видатків, оптимізацію законотворчих заходів, створення відповідних соціально-економічних передумов, розробку ефективних, науково обґрунтованих управлінських механізмів.

Забезпечення потреб населення в медичній допомозі, на засадах справедливого і неупередженого розподілу між громадянами, потребує перегляду державної політики соціально-економічного розвитку України. Сучасна система охорони здоров'я України перебуває в умовах систематичних трансформаційних змін. Реформування медичної системи України є найбільш важливою сферою в умовах формування нової державної

політики у галузі, включаючи глибинні нормативні трансформації та впровадження нових фінансових механізмів для забезпечення прав людини у сфері охорони здоров'я. У зв'язку з цим актуалізується проблема розроблення шляхів забезпечення реформування системи державних органів охорони здоров'я.

Різні аспекти організаційно-правових, економічних та інституціональних засад регулювання розвитку системи охорони здоров'я України досліджували такі українські вчені, як А.Авраменко, О.Акуленко, З.Гладун, О.Дацій, Л.Жаліло, М.Корецький, Ю.Кальниш, Т.Коропецька, І.Мельничук, М.Музика, М.Мартинюк, В.Москаленко, В.Сиченко, І.Шевчук та ін. Питання управління в системі охорони здоров'я представлено в наукових розвідках А.Абрамешина, Ю.Анісімова, В.Баранчєєва, І.Борисенко, А.Бронштейна, А.Вишневського, В.Вороніна, А.Вялкова, Н.Герасименко, Б.Герасимова, Н.Грищенко, В.Жарікова, С.Ільдеменова, Ф.Кадирова, В.Московцева, Т.Овчиннікової, М.Портера, Ю.Салікова, Л.Слєсарєва, Д.Стігліц, І.Шеймана, В.Шевського, Л.Якобсона та ін.

**Мета статті** полягає у визначенні шляхів забезпечення реформування системи державних органів охорони здоров'я на регіональному рівні.

Стратегічною метою державної політики України у сфері охорони здоров'я є створення умов щодо збереження й покращення стану здоров'я населення внаслідок підвищення якості медичних послуг. У зв'язку з цим українська система охорони здоров'я потребує радикального перегляду та реформування стосовно бюджетування охорони здоров'я, раціонального використання інфраструктури, переорієнтації охорони здоров'я на профілактичний напрям тощо.

Однією з ключових причин успішного впровадження реформи на сьогоднішній день є стійкі політичні зобов'язання та якісні міжвідомчі відносини між Кабінетом Міністрів, Міністерством охорони здоров'я, Національною службою здоров'я України та Міністерством фінансів [ 3].

Реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я забезпечують: центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я; інші центральні органи виконавчої влади, які реалізують державну політику у сферах санітарного та епідемічного благополуччя населення, контролю якості та безпеки лікарських засобів, протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу та інших соціально небезпечних захворювань [2]. У системі охорони здоров'я виділяють чотири типи ієрархій: ієрархія державного управління системою охорони здоров'я на територіальному (місцевому) рівні – сільський район, місто; на регіональному рівні – область, на державному рівні – Міністерство охорони здоров'я; технологічна ієрархія (ієрархія надання медичної допомоги): первинна медико-санітарна допомога, вторинна – спеціалізована допомога, третинна – високоспеціалізована допомога; ієрархія управлінського персоналу в організації [1]. Обласні держадміністрації створюють органи управління галузевої компетенції, – управління (головне управління) охорони здоров'я ОДА, що здійснює повноваження згідно з чинним законодавством.

Реформування системи охорони здоров'я на регіональному рівні передбачає не тільки модернізацію управління закладами охорони здоров'я, фармацевтичними підприємствами, санітарно-епідеміологічними установами, закладами медичної освіти, а й забезпечення зоров'язміцнювальних та зоров'язбережувальних технологій формування людського капіталу з боку органів публічної влади. Проте, упровадження реформ у сфері охорони здоров'я на регіональному рівні гальмується виникненням проблем, які виходять за межі системи охорони здоров'я, наприклад: ресурсне забезпечення медичної галузі, низька якість продуктів харчування, забруднення атмосфери, недосконале соціальне забезпечення мешканців регіону та багато інших причин, які впливають на якість життя та розвиток регіону. Досягнути результатів впровадження реформування



досліджуваної нами галузі уможлиблюється за умови консолідації зусиль влади, бізнесу, громадян.

Загалом вважаємо, що реформування системи державних органів охорони здоров'я на регіональному рівні має забезпечити створення умов для здорового способу життя, активізацію профілактичної діяльності у системі охорони здоров'я; запровадження системи соціально-економічного стимулювання здорового способу життя та посилення гігієнічного виховання населення; створення інформаційного забезпечення охорони здоров'я; підвищення ролі громадського контролю за ефективністю управлінської діяльності і дотриманням законодавства у цій галузі.

Отже, на підставі аналізу наукової літератури, нормативно-правових актів та власного досвіду в медичній галузі вважаємо, що основними шляхами реформування системи державних органів охорони здоров'я на регіональному рівні є наступне:

- вдосконалення розподілу повноважень та функцій між територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування;
- децентралізація, субсидіарність, партнерські стосунки між органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування;
- оптимізація управління на усіх рівнях, розширення управлінсько-економічної самостійності лікувальних закладів,
- реструктуризація системи лікувально-профілактичної допомоги населенню та удосконалення організаційної структури закладів охорони здоров'я, що передбачає можливість прийняття управлінських рішень щодо стимулювання медичного персоналу;
- побудова взаємодії учасників регіональної системи забезпечення здоров'я населення (місцева влада, підприємства та організації, які формують чинники фізичного, психологічного й соціального здоров'я

населення, органи місцевого самоврядування, члени територіальної громади).

**Висновок.** На сучасному етапі реформування системи державних органів охорони здоров'я на регіональному рівні базується на інституціональних, нормативно-законодавчих і методичних засадах управління системою охорони здоров'я. Запропоновані нами вище шляхи реформування системи державних органів охорони здоров'я на регіональному рівні мають підкріплюватися матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами та мають об'єднати зусилля багатьох суб'єктів у досягненні соціальних цілей суспільства.

### ***Список використаних джерел***

1.Литвак А. І. Дослідження систем управління медичного закладу : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. 142 с.

2.Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства енергетики та вугільної промисловості України, інших центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується через відповідних міністрів, Державного комітету телебачення і радіомовлення України : Закон України від 16.10.2012 № 5460-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5460-17#n35>

3.Україна: огляд реформи фінансування системи охорони здоров'я 2016-2019: спільний звіт ВООЗ та Світового банку. URL: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0018/425340/WHO-WB-Joint-Report\\_UKR\\_Full-report\\_Web.pdf?ua=1](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0018/425340/WHO-WB-Joint-Report_UKR_Full-report_Web.pdf?ua=1)

**УДК 35.351**

***Л. О. Прокопенко***

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО РЕГЛАМЕНТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

На сьогоднішній момент проблема регламентації діяльності органів державної влади в рамках проведення реформи державної служби, органів виконавчої влади, місцевого самоврядування є вкрай актуальною. Розробка та впровадження адміністративних регламентів є необхідною умовою для удосконалення системи управління, забезпечення досягнення результатів відповідно до визначених цілей, запобіганню виникнення помилок чи інших недоліків у діяльності державних органів, запобігання та протидії корупції, оптимального використання публічних коштів.

Питання регламентації діяльності державних органів, адміністративних процедур, зокрема, визначення поняття «адміністративний регламент» були об'єктом дослідження багатьох вітчизняних науковців, таких як В.Авер'янов, В.Бакуменко, Д.Заброда, А.Кірмач, П.Клімушин, І.Коліушко, В.Логвінов, В.Сороко, Д.Спасібов, В.Тимощук тощо.

Тобто, регламентація діяльності державних органів вже була об'єктом досліджень науковців, але, на жаль, проблема адміністративних регламентів висвітлена недостатньо й потребує подальшого вивчення в контексті розуміння теоретичних основ з метою удосконалення їх юридичної природи і, як наслідок, покращення діяльності органів державної влади.

**Мета статті** полягає в аналізі теоретичних підходів до змісту поняття «адміністративний регламент».

Аналіз робіт українських учених дозволяє стверджувати, що в науковій літературі зустрічаються різні підходи до визначення поняття «адміністративні регламенти», але, на жаль, погляди й трактування у різних авторів мають досить тотожні роз'яснення, а іноді погляди дослідників мають суттєві відмінності.

Згідно Юридичної енциклопедії регламент – це правило, комплекс правил, якими визначено порядок роботи органу державної влади, органу місцевого самоврядування, організації чи установи [2, с. 256]. Однак, у цьому контексті при застосуванні з терміном «адміністративний», регламент вже визначає не порядок роботи, а порядок дій.

Так В.Бакуменко в «Енциклопедичному словнику з державного управління» дає таке визначення регламенту органу державного управління «... це документ, який встановлює порядок організації та регулює організаційно-процедурні питання діяльності певного органу державного управління» [1, с. 613]. На наш погляд це поняття є досить широким, не чітким та потребує більш вузького, конкретизованого визначення.

В.Сороко говорить про те, що регламент надання державних послуг (адміністративний регламент) – чітко визначений і кодифікований порядок надання таких послуг у кожному державному органі та підпорядкованих йому підприємствах, установах і організаціях. [3, с. 53], з чим можна частково погодитись, але вважаємо, що доцільніше було б визначити, що адміністративний регламент – це не порядок надання послуг, а порядок дій при наданні послуг.

Доречне зауваження зробив Д.Заброда, який вважає, що на сьогоднішній момент відсутній єдиний підхід до розуміння поняття «адміністративний регламент». У різних інтерпретаціях він розглядається по-різному: як документ, що визначає порядок здійснення певних дій; як нормативно-правовий акт органу державної влади (самоврядування), як «технологічний паспорт» реалізації відповідної функції органу публічної влади [4, с. 110].

Доречним, на нашу думку, є підхід В.Логвінова до цієї тематики. У своїй роботі науковець вказує, що адміністративними регламентами встановлюється порядок здійснення адміністративних процесів, в рамках яких за участю виконавчих органів державної влади реалізуються права і

обов'язки громадян і організацій, організації діяльності виконавчих органів державної влади, взаємодії виконавчих органів державної влади [5, с. 97].

П.Клімушин та Д.Спасібов, чітко розкривають зміст поняття «регламент» як покроковий, алгоритмічний опис оптимізованого адміністративно-управлінського процесу виконання функції або надання адміністративної послуги, в зокрема критерії прийняття рішень і детальна характеристика результату у вигляді стандарту виконання. Адміністративний регламент є нормативно-правовим актом, який доступний клієнтам держави, і може бути ними використаний для контролю і оскарження неправомірних дій чиновників при недотриманні ними встановлених стандартів адміністративних послуг [6, с. 3].

В.Авер'янов виокремлює регламенти в сфері «внутрішньоорганізаційних» проваджень, які «...регулюють різноманітні оперативно-розпорядчі процедури» [7, с. 9]. На наш погляд, це визначення не достатньо повне, тому що автор не торкається сфери адміністративних процедур.

Інший вітчизняний дослідник І.Коліушко взагалі не використовує слово «регламент», однак дає визначення поняттю «адміністративна процедура», яке є близьким за змістом до даного терміну: «... адміністративну процедуру можна визначити як встановлену законодавством послідовність (порядок) процедурних дій у межах певних стадій провадження в індивідуальній адміністративній справі». Під адміністративною справою він розуміє справу, яка «... стосується конкретних осіб та розглядається органом виконавчої влади чи місцевого самоврядування...» [8, с. 14]. Ми частково погоджуємося з цією думкою, тому що термін «регламент» необхідно використовувати не по відношенню до окремих, індивідуальних процесів, але для уніфікації, узагальнення процедур.

Отже, узагальнення наявних думок дозволило визначити власне поняття нашого дослідження – «адміністративний регламент державного органу». Адміністративний регламент державного органу – це нормативно-правовий документ, який встановлює покроковий уніфікований порядок дій при здійсненні певних адміністративно-управлінських процедур.

У законодавстві України поняття «адміністративний регламент» визначено в Методичних рекомендаціях з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах, затверджених наказом Міністерства фінансів України від 14.09.2012 року № 99, де вказано, що адміністративний регламент – це один із внутрішніх документів (як і накази, розпорядження, правила, положення, посадові інструкції тощо), спрямованих на належне функціонування внутрішнього середовища, забезпечення здійснення управління ризиками, вжиття заходів контролю, налагодження комунікації та обміну інформацією в установі та здійснення моніторингу тощо [9].

В органах місцевого самоврядування відповідно до вимог Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачена обов'язковість наявності регламенту ради, яким визначається порядок проведення сесій, порядок обрання голови та заступника (заступників) голови ради, секретаря ради, скликання чергової та позачергової сесії ради, призначення пленарних засідань ради, підготовки і розгляду питань на пленарних засіданнях та з інших процедурних питань, а також порядок роботи сесії [10].

Постановою Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 року № 2263 затверджений Типовий регламент місцевої державної адміністрації. Відповідно до даного документу регламент регулює організаційні та процедурні питання діяльності місцевої державної адміністрації, а саме порядок роботи апарату, кадрову роботу, організацію роботи з документами та контроль за їх виконанням, організація розгляду звернень громадян та проведення особистого прийому громадян, порядок роботи консультативних,

дорадчих та інших допоміжних органів, служб і комісій місцевої держадміністрації, взаємовідносини місцевої держадміністрації з іншими органами державної влади та органами місцевого самоврядування [11].

Законом України від 10 лютого 2010 року № 1861-VI затверджений Регламент Верховної Ради України, який встановлює порядок роботи Верховної Ради України, порядок підготовки і проведення сесій Верховної Ради, її засідань, визначає законодавчу процедуру, процедуру розгляду інших питань, віднесених до її повноважень, та порядок здійснення контрольних функцій Верховної Ради [12].

Постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950 затверджено Регламент Кабінету Міністрів України, який встановлює організаційні засади діяльності, документування діяльності, порядок проведення засідань, порядок підготовки та затвердження нормативних актів Кабінету Міністрів, відносини з Верховною Радою України, Президентом України, органами судової влади, місцевого самоврядування та іншими [13].

Також термін «адміністративний регламент» використовується в локальних правотворчих документах, насамперед в інструкціях з організації внутрішнього контролю в органах виконавчої влади. Наприклад, в Інструкції з організації внутрішнього контролю в Вінницькій облдержадміністрації вказано, що адміністративний регламент – обов’язковий для виконання порядок дій (рішень) в установі, спрямований на здійснення повноважень у процесі виконання функцій держави [14]. Схожі за змістом визначення можна знайти в подібних нормативно-правових документах обласних державних адміністрацій, територіальних управлінь державних служб та інспекцій.

**Висновки.** Аналіз робіт українських учених показав, що питанню регламентації діяльності органів державної влади, на нашу думку, приділяють недостатню увагу, нормативно-правова база, яка має бути підґрунтям для розробки та подальшого впровадження адміністративних

регламентів також є недостатньо чіткою, відсутнє однозначне юридичне визначення терміну «адміністративний регламент» та його складові.

Вважаємо, що проблематика адміністративних регламентів потребує подальшого дослідження, опрацювання та законодавчого регулювання.

### ***Список використаних джерел***

1. Енциклопедичний словник з державного управління; за ред. Ковбасюка Ю. В., Трошинського В. П., Сурміна Ю. П. Київ, 2010. 820 с.
2. Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол.: Шемшученко Ю. С. (голова редкол.) та ін. Київ, 1998. Т. 5. 736 с.
3. Сороко В. М. Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості: навч. посіб. Київ, 2008. 104 с.
4. Заброда Д. Г. Адміністративні регламенти як засіб подолання корупції. *Вісник Запорізького національного університету*. Запоріжжя, 2014. № 1. С. 109-119.
5. Логвінов В. Г., Розроблення адміністративних регламентів послуг як необхідна передумова їх надання в електронній формі. *Дні інформаційного суспільства–2013: Матеріали щорічної науково-практичної конференції за міжнародною участю*, Київ, 20-21 травня 2013 р. Київ, 2013. 380 с.
6. Клімушин П. С., Спасібов Д. В. Електронні регламенти як основа оптимізації адміністративно-управлінських процесів. *Державне будівництво*. Харків, 2017. № 1. С. 1-11.
7. Авер'янов В. Б. Значення адміністративних процедур у реформуванні адміністративного права. *Часопис Київського університету права*. 2009. № 3. С. 8-14.
8. Коліушко І. Б., Авер'янов В. Б., Тимошук В. П., Куйбіда Р. О., Голосніченко І. П. Адміністративна реформа для людини: науково-практичний нарис. Київ: Центр політико-правових реформ. 2001. 71 с.



9. Про затвердження Методичних рекомендацій з організації внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах: наказ Міністерства фінансів України від 14.09.2012 року № 995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/ru/v0995201-12/conv> (дата звернення: 17.03.2020).

10. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Редакція від 01.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 17.03.2020).

11. Про затвердження Типового регламенту місцевої державної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 грудня 1999 р. № 2263. Редакція від 06.06.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2263-99-%D0%BF/conv> (дата звернення: 17.03.2020).

12. Про Регламент Верховної Ради України: Закон України від 10 лютого 2010 року № 1861-VI. Редакція від 16.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1861-17>

13. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 р. № 950. Редакція від 30.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF>

14. Про затвердження Інструкції з організації внутрішнього контролю в облдержадміністрації: розпорядження Голови Вінницької обласної державної адміністрації від 29 січня 2019 року № 74. URL: <http://www.vin.gov.ua/oda/normatyvno-pravovi-dokumenty/556-rozporiadzhennia/rozporiadzhennia-2019-rik/16678-rozporyadzhennya-74-vid-29-sichnia-2019-roku> (дата звернення: 20.03.2020).

**УДК311.312:070]-048.53**

## **СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ СТАТИСТИКИ У СФЕРІ ПОШИРЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЙ**

Основним завданням статистики, як науки та практичної діяльності, є збирання, опрацювання, збереження та поширення статистичної інформації. В умовах інформатизації суспільства до якості та ефективності цих процесів висуваються особливі вимоги. Маючи значні досягнення на шляху наближення до міжнародних стандартів та регламентів ЄС, тим не менш вітчизняна статистика має низку проблем у сфері поширення інформації і комунікацій із користувачами та громадськістю, які потребують вирішення.

Розгляду питань розвитку інформаційно-комунікаційних процесів в органах статистики присвячені напрацювання таких авторів, як Т.Лумпова, О.Остапчук, Л.Чурсанова. На офіційному сайті Державної служби статистики України та сайтах її територіальних органів розміщені нормативно-правові документи, звіти та інші офіційні матеріали, що стосуються вимог до якості інформації і комунікацій із користувачами та громадськістю.

Метою статті є аналіз сучасного стану діяльності органів державної статистики у сфері поширення інформації та комунікацій із користувачами та громадськістю.

Відповідно до Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р, основними завданнями розвитку інформаційного суспільства в Україні є: сприяння кожному громадянину на засадах широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у створенні інформації і знань, їх використанні та обміні ними, виробництві товарів та наданні послуг; забезпечення вільного доступу до

інформації та знань; повномасштабне входження України до глобального інформаційного простору; прискорений розвиток інформаційного сектору економіки, який активно взаємодіє з іншими секторами економіки з метою підвищення темпів економічного зростання; впровадження новітніх ІКТ в усі сфери суспільного життя, діяльність державних органів та органів місцевого самоврядування [1].

Органи державної статистики України, як суб'єкти публічного управління, забезпечують населення, установи та організації статистичною інформацією. Зміст статистичної інформації визначається Законом України «Про інформацію» від 2.10.1992 р. № 2657-ХІІ. Згідно ст. 18 закону, статистичною інформацією є документована інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ та процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя суспільства [2].

Законодавством визначено, що офіційна державна статистична інформація підлягає систематичному оприлюдненню. Держава гарантує суб'єктам інформаційних відносин відкритий доступ до офіційної державної статистичної інформації, за винятком інформації, доступ до якої обмежений згідно із законом.

Збирання та поширення статистичної інформації проводять Головні управління статистики в областях України, здійснюючи свою діяльність за такими основними напрямками:

- організація і проведення державних статистичних спостережень (ДСС) за соціально-економічними і демографічними процесами, екологічною ситуацією в області, а також підготовка за їх результатами статистичних публікацій (інформації);
- моніторинг інформаційних потреб користувачів, забезпечення їх вільного доступу до статистичних даних, підвищення рівня відкритості та прозорості роботи органів державної статистики;
- установа партнерських стосунків із респондентами ДСС,

забезпечення достовірності статистичних даних;

- участь у розробленні та впровадженні новітніх інформаційних технологій збирання, опрацювання й передачі статистичної інформації.

Для проведення ДСС Головні управління статистики отримують адміністративні дані від державних органів, установ, організацій за угодами щодо взаємообміну інформаційними ресурсами. Також на постійній основі проводяться вибіркові обстеження населення (домогосподарств), які забезпечують отримання інформації щодо соціально-економічних характеристик, необхідних для макроекономічних розрахунків. Для вивчення цінової ситуації здійснюються спостереження за змінами споживчих цін (тарифів) на споживчому ринку.

З метою підвищення якості статистичної інформації державні статистичні спостереження в Україні проводяться за Загальною (типовою) моделлю опису статистичних бізнес-процесів (The Generic Statistical Business Process Model (GSBPM)), яка на територіальному рівні передбачає в основному чотири процеси: збирання, обробку, аналіз, поширення. Цей інноваційний підхід до модернізації статистичного виробництва було розглянуто Конференцією європейських статистиків (КЕС ) у 2014 році та рекомендовано до використання як позитивний досвід [3, с. 11].

Починаючи з 2013 року, Держстат України здійснює адаптацію GSBPM до національних потреб, зокрема в рамках формування технологічної програми (плану) державних статистичних спостережень (ТП ДСС) з деталізацією на рівні статистичних процедур та операцій. Опис національної моделі статистичного виробництва в органах державної статистики, розробленої на основі GSBPM, включає такі процеси [4]:

- визначення потреб користувачів у статистичній інформації;
- проектування ДСС, а також будь-які пов'язані з цим практичні дослідні роботи, необхідні для визначення вихідної статистичної інформації, понять, методології, механізмів, збору та робочих процесів;

- створення робочого середовища для проведення ДСС;
- збирання усіх необхідних даних за допомогою різних методів збору та завантаження їх у відповідне інформаційне середовище;
- обробка даних;
- аналіз;
- поширення статистичних продуктів користувачам;
- оцінка результатів виконаних робіт.

Досвід національних статистичних служб інших країн свідчить про високу ефективність застосування процесного підходу при проведенні державних статистичних спостережень.

Для формування статистичної інформації Головні управління статистики активно взаємодіють з органами місцевої влади, установами та організаціями. Органи публічної влади подають до Головних управлінь статистики статистичну звітність, яка має виняткове значення для підготовки й прийняття управлінських рішень у сфері визначення стратегії і тактики розвитку регіону, видів економічної діяльності, окремих суб'єктів господарювання та широкого інформування громадськості з цих питань [5, с. 120]. За допомогою статистики здійснюється зворотний зв'язок, тобто потік інформації йде від об'єкта до суб'єкта управління: органи статистики надають органам державної влади та місцевого самоврядування статистичну інформацію в обсягах, за формами та в терміни, визначені планом державних статистичних спостережень.

При здійсненні взаємодії з органами публічної влади Головні управління статистики керуються механізмами та інструментами політики взаємодії із постачальниками даних Державної служби статистики, затвердженої наказом від 4.12.2012 р. № 504. Ця взаємодія передбачає [6]:

- забезпечення респондентів звітно-статистичною документацією відповідно до плану ДСС, а також регулярну інвентаризацію форм державних статистичних спостережень задля їх удосконалення й оптимізації

звітнього навантаження на респондентів;

- спрямування зусиль на поліпшення процедур подання респондентами даних для проведення ДСС, наприклад, більш широке застосування електронної звітності;

- налагодження зворотного зв'язку з респондентами для забезпечення їх участі у роботі з удосконалення статистичного інструментарію і покращення організації збирання форм державних статистичних спостережень;

- координацію дій органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інших юридичних осіб у питаннях організації діяльності, пов'язаної із збиранням та використанням адміністративних даних, а також погодження в органах державної статистики відповідної методології та звітної документації;

- гарантію захисту адміністративних даних щодо респондентів, отриманих органами державної статистики у статистичних цілях під час проведення державних статистичних спостережень;

- взаємодію інформаційної системи органів державної статистики з інформаційними системами органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб, діяльність яких пов'язана із збиранням та використанням адміністративних даних, шляхом взаємного обміну інформацією, проведення організаційних, методологічних, програмно-технологічних та інших робіт, спрямованих на ефективне використання інформаційних ресурсів.

Якщо аналізувати проблеми в діяльності територіальних органів статистики, то слід зазначити, що, напевне, найбільша їхня кількість зосереджена в секторі взаємодії з респондентами і проявляються вони у наявності недостовірної інформації у звітності. Для вирішення цієї проблеми Держкомстатом у 2003 р. був розроблений Порядок проведення перевірок достовірності первинних та статистичних даних, вивчення стану первинного

обліку і статистичної звітності органами державної статистики [7]. Згідно цього документу Головні управління статистики мають право:

- вивчати стан первинного обліку і статистичної звітності, перевіряти достовірність первинних та статистичних даних, поданих респондентами;
- застосовувати при цьому метод безпосереднього відвідування різних приміщень, ділянок, філій, відділень, представництв та інших відособлених структурних підрозділів;
- вимагати від респондентів внесення виправлень до форм державних статистичних спостережень у разі виявлення недостовірної інформації та інших перекручень первинних та статистичних даних. У разі невиконання цієї вимоги у визначені в цьому Порядку строки органи державної статистики можуть самостійно вносити зазначені виправлення з наступним повідомленням про це респондентів;
- подавати правоохоронним органам пропозиції щодо притягнення винних у порушенні вимог Закону України «Про державну статистику» посадових осіб до відповідальності, передбаченої законами;
- розглядати справи про адміністративні правопорушення та накладати відповідно до законів штрафи.

Основним джерелом поширення статистичної інформації є вебсайти Держстату України та його територіальних органів. На цих інтернет-ресурсах у вільному доступі розміщується вся статистична інформація та публікації, які готуються відповідно до плану державних статистичних спостережень. Для інформування суспільства щодо соціально-економічної ситуації в країні органи державної статистики також готують статистичні збірники; статистичні бюлетені; доповіді; експрес-випуски. З метою забезпечення права громадян на отримання публічної інформації, відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації», Держстат та Головні управління статистики в областях надають відповіді на запити щодо отримання необхідної статистичної інформації.

Певні успіхи протягом останнього часу досягнуті Держстатом України та його територіальними органами у сфері застосування сучасних комунікаційних технологій. Так, у 2018 р. в рамках розвитку системи електронного документообігу органів державної статистики був здійснений перехід на використання нового програмного продукту «Система електронного документообігу та автоматизації бізнес-процесів «Megapolis.DocNet» комплектації Optimum, що дозволило впровадити безпаперовий документообіг з використанням кваліфікованого електронного підпису в центральному апараті Держстату та 26 його територіальних органах.

Також у 2019 році на виконання Програми розвитку державної статистики до 2023 року в частині переходу до використання новітніх інформаційних технологій розпочато роботи із упровадження європейського стандарту – Єдиної інтегрованої структури статистичних метаданих (SIMS) для вдосконалення звітів з якості, зокрема опрацьовано основні принципи для його введення [8].

Проте проблемою є повільні темпи впровадження системи електронної звітності респондентів. Наприклад, у Головному управлінні статистики у Луганській області частка звітів, поданих респондентами в електронному вигляді, у 2019 р. становила лише 73,8% від загальної кількості поданих статистичних звітів[9]. Повільно також вирішується проблема удосконалення вебсайтів територіальних органів Держстату України.

**Висновки.** Таким чином, проведене дослідження показало, що органи державної статистики України є повноцінними учасниками системи розвитку в країні інформаційного суспільства. Виявлено значні досягнення української статистики у цьому напрямі, проте наявні і проблеми, пов'язані з поширенням інформації та побудовою комунікацій із користувачами та громадськістю. Подальші розвідки полягають у пошуку шляхів вирішення наявних проблем.



### Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. № 386-р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p> (дата звернення: 16.05.2020).
2. Про інформацію: Закон України від 2.10.1992 р. № 2657-XII (редакція від 16.07.2019 р.). URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 16.05.2020).
3. Остапчук О. Е., Лумпова Т. І. Процесний підхід до планування статистичного виробництва в органах державної статистики України. *Статистика України*. 2015. № 2. С. 11-16.
4. Опис національної моделі статистичного виробництва в органах державної статистики, ухвалений рішенням Комісії з питань удосконалення методології та звітної документації Держстату від 25.05.2018 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2020).
5. Чурсанова Л. П. Ефективність державного управління: статистичний метод. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2013. Вип. 4. С. 116-126.
6. Про Політику Держстату України у сфері взаємодії з респондентами та постачальниками адміністративних даних: Наказ № 504 від 4.12.2012 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0504832-12> (дата звернення: 15.05.2020).
7. Порядок проведення перевірок достовірності первинних та статистичних даних, вивчення стану первинного обліку і статистичної звітності органами державної статистики, затверджений Наказом Держкомстату України 19.06.2003 р. № 186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0862-03> (дата звернення: 15.05.2020).
8. Звіт про результати діяльності Державної служби статистики

України за 2019 рік. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2020).

9. Звіт про результати діяльності Головного управління статистики у Луганській області за 2019 рік. URL: <http://lg.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2020).

УДК35.08:174

*Л. М. Расторгуєва*

## **СИСТЕМА УДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИЧНИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Сучасний період розвитку нашої Батьківщини як суверенної, незалежної, демократичної, соціальної та правової держави характеризується змінами в політичній, економічній та соціальній сферах. Крім того, відбувається реформування особливого державно-правового й соціального інституту – публічної служби України. Публічна служба в Україні – частина сучасного розвиненого суспільства, яка є ефективним механізмом здійснення завдань та функцій державного управління, задоволення інтересів суспільства та забезпечення громадської довіри. Якісне та своєчасне виконання державними службовцями покладених на них повноважень впливає на ефективність функціонування органу управління, державної служби та всебічний розвиток держави в цілому.

Потреба адаптації вітчизняної державної служби до вимог Європейського Союзу актуалізували потребу у виробленні гуманних, демократичних засад розбудови держави. У цих умовах етичний чинник став усвідомлюватися науковцями і практиками як основа і закономірність

удосконалення діяльності державних службовців. До цього спонукає зарубіжна практика функціонування етики державних службовців, яка будується на загальнолюдських цінностях і морально-правових засадах.

З перших років незалежності об'єктом уваги вітчизняних науковців і практиків стало дослідження окремих напрямів професійної етики державних службовців (В. Авер'янов, В. Бакуменко, Б. Гаєвський, В. Горбатенко, С. Дубенко, В. Коваленко, В. Князєв, В. Луговий, В. Майборода, В. Малахов, І. Надольний, Н. Нижник, О. Оболенський, Є. Ромат, М. Рудакевич, В. Тронь, Є.Хриков, В. Цветков та ін.). Однак становлення та розвиток стандартів етики державних службовців та прийняті нещодавно нові стандарти поки що розглядалися не в достатній мірі.

Серед досліджень, пов'язаних з розвитком етичних засад поведінки державних службовців, слід визначити також праці зарубіжних авторів: М. Армстронга, Г. Атаманчука, Д. Боссарта, В. Граждана, К. Деммке, В. Іванова, Б. Литова, Р. Райта, О. Турчинова, В. Черепанова та ін.

Мета статті – розкрити сутність системи удосконалення етичних засад діяльності державних службовців.

Сьогодні дотримання етичних норм в органах публічної влади є ознакою якості діяльності державних службовців. Ми погоджуємося з думкою Ю.Палехи, що реформування державної служби в Україні вимагає підвищеної уваги до проблем моралі в діяльності керівників і службовців адміністративного апарату всіх рівнів управління. Від цього залежить довіра населення до влади взагалі і участь громадян у вирішенні суспільно-політичних питань [2]. Професійна етика є основою формуванням «нової управлінської культури». Розвиток етичних засад державних службовців може відбуватися стихійно або мати цілеспрямований характер і потребує керованості.

Зважаючи на це постає необхідність розробити систему удосконалення етичних засад діяльності державних службовців, орієнтація на яку має значно

підвищити якість етичної складової діяльності персоналу в органах публічної влади й зробити цей процес керованим. Враховуючи той факт, що система є сукупністю елементів, то система удосконалення етичних засад діяльності державних службовців має складатися з елементів у вигляді конкретних заходів.

Спираючись на праці Ю.Палехи, М.Рудакевич, Є.Хрикова, вважаємо що система з удосконалення етичних засад діяльності державних службовців має складатися із заходів щодо підготовки, організації й практичної реалізації власне процесу удосконалення етичних засад діяльності державних службовців [1;2; 3; 4]. Отже, система удосконалення етичних засад діяльності державних службовців має вміщувати такі компоненти: *підготовчий*, який передбачає теоретичні підходи розвитку етичних засад діяльності державних службовців; *організаційний*, який пов'язаний з аналізом стану етичних засад діяльності державних службовців та розробкою відповідних заходів щодо усунення негативних рис та посилення позитивних; *практичний* - полягає у реалізації розроблених заходів. Охарактеризуємо зазначені компоненти.

Підготовчий компонент системи удосконалення етичних засад діяльності державних службовців передбачає вивчення нормативних документів, позитивного зарубіжного досвіду та вітчизняних наукових праць з проблеми удосконалення етичних засад діяльності державних службовців,

Як правило, удосконалення етики державних службовців на прикладі Департаменту соціального захисту населення проходить крізь призму традиційних уявлень суб'єктів публічного управління. Разом з тим етика являє собою об'єднання універсальних правил, що застосовуються в усьому цивілізованому світі. Якщо моральні норми у суспільних відносинах характеризуються нечіткістю, розмитістю, багатоманітністю тлумачення, то відповідно якість процесів адміністрування буде характеризуватися такими ж негативними ознаками. Етика державних службовців, подібно до громадсько-державних відносин у широкому розумінні являє собою практично-виховну і

регульовану функцію. Через критичний аналіз моральної свідомості учасників цих відносин виявляється ступінь відповідності існуючих правових і моральних стосунків у суспільстві. Проблема етики та моралі в державному управлінні для України є новою, й обумовлено це тим, що за попередньою системою у своїй діяльності державний службовець керувався такими принципами, як чітке виконання директив зверху, відчуженість у спілкуванні, формальне ставлення до людей. Ці принципи зайшли в очевидну суперечність з вимогами сьогодення [1].

Важливим чинником підготовчого компоненту досліджуваної системи є впровадження в підготовку державних службовців в умовах магістратури дисципліни з формування й удосконалення етичних засад державних службовців. Дослідження позитивного зарубіжного досвіду дозволяє напрями розвитку зокрема етичних засад державних службовців.

Аналіз існуючої в Україні системи державної служби свідчить про те, що вона не відповідає стратегічному курсу держави на демократичний розвиток та впровадження європейських стандартів урядування, оскільки залишається недостатньо професійною, відповідальною, авторитетною, ефективною, є внутрішньо суперечливою та громіздкою, внаслідок чого замість того, щоб бути рушійною силою соціально-економічних і державно-управлінських реформ, гальмує можливість швидких позитивних змін у суспільстві й державі [1].

Організаційний компонент системи удосконалення етичних засад діяльності державних службовців вміщує розроблення критеріїв оцінювання стану етичних засад діяльності, до яких належить: дотримання та застосування етичних принципів державними службовцями; наявність запровадження ритуалів і традицій в органі публічної влади; наявність навчання та методичного забезпечення розвитку етичних засад персоналу.

Отже, удосконалення етичних засад державних службовців на прикладі Департаменту соціального захисту населення на сучасному етапі має

державно-управлінську специфіку, а різноманітність виконуваних ними функцій вимагає складного поєднання морально-етичних якостей, в основі яких мають бути чіткі етичні принципи та моральний світогляд, тому що від органів публічної служби як ключового елементу в системі публічного управління залежить досягнення цілей держави, повнота і своєчасність виконання її завдань, а в кінцевому підсумку – надання якісних публічних послуг і задоволення законних вимог і потреб громадян України.

На підставі вивчення стану етичних засад державних службовців на прикладі Департаменту соціального захисту населення мають бути розроблені плани заходів щодо удосконалення зазначеного явища. До таких заходів можна віднести організацію тренінгів, семінарів та специфічного підвищення кваліфікації.

*Практичний компонент* системи удосконалення етичних засад діяльності державних службовців передбачає реалізацію тих заходів, що були розроблені в організаційному компоненті.

Зауважимо, що професійне навчання не отримує належної постійної та послідовної підтримки, якої воно потребує як ключовий інструмент розвитку конкурентоспроможності публічної служби. Враховуючи зазначене, особливої уваги заслуговує вивчення норм етики в управлінні службовцями безпосередньо на робочих місцях. Мова йде про забуте апаратне навчання, яке в сучасних умовах слід проводити у формі тренінгів та майстер-класів, з метою запровадження в життя управлінської прикладної етики. Вона повинна передбачати, як на практиці використовувати моральні постулати (нормативну етику), що без сумніву, надасть можливість підвищити культуру праці державних службовців, підняти її ефективність. Доцільним було б створення системи взаємодії Школи вищого корпусу з місцевими установами у режимі online під час проведення тренінгів, у такому разі загально-урядова політика професійного навчання державних службовців буде дієвим засобом вирішення питань та проблем, пов'язаних з підвищенням рівня етики

поведінки державних службовців навіть у найвіддаленіших сільських куточках України.

Є.Хриков узагальнив особливості етичного навчання публічних службовців різних країн: чітке визначення мети навчання його диференціація в залежності від часу роботи на публічній службі, спрямованості діяльності, особливостей установи, наявних етичних проблем; аналіз ефективності етичного навчання та рівня етики публічних службовців; використання різних термінів навчання - від одного до двох занять до занять протягом 3 місяців; наявність державного органу, який координує організацію навчання; використання широкого переліку форм та методів навчання, які забезпечують теоретичну та практичну етичну підготовку; залучення до організації навчання різних категорій фахівців - тренерів, публічних службовців, вчених, міжнародних експертів; переорієнтація навчання на профілактику порушень етики; орієнтація, як на обов'язкову, так і добровільну участь у навчанні; переважна орієнтація на навчання публічних службовців, а в деяких країнах - на представників інших професій, пов'язаних з корупційними ризиками [4, с.126]. Вважаємо, що орієнтація на зазначені особливості дозволить значно удосконалити навчання державних службовців з етичних засад. Також, після завершення навчання доцільно буде здійснити оцінювання стану етичних засад діяльності державних службовців з метою виявлення ступеня ефективності проведених заходів. За умови відсутності позитивного «ефекту» слід переглянути запропоновані заходи.

**Висновки.** Удосконалення етичних засад діяльності державних службовців має бути цілеспрямованим й керованим процесом. Запропоновано систему удосконалення етичних засад діяльності державних службовців, яка вміщує: *підготовчий компонент* (теоретичні підходи розвитку етичних засад діяльності державних службовців); *організаційний компонент* (аналіз стану етичних засад діяльності державних службовців та

розробка відповідних заходів щодо усунення негативних рис та посилення позитивних етичних засад діяльності державних службовців); *практичний компонент* (реалізації заходів з удосконалення етичних засад діяльності державних службовців).

### ***Список використаних джерел***

1. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 359 с.
2. Рудакевич М. І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: монографія Тернопіль: Вид-во: АСТОН, 2007. 400 с.
3. Хриков Є.М. Етична система публічної служби України. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2020. №3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1593>
4. Хриков Є.М. Етичне навчання публічних службовців: досвід для України. . *Держава та регіони*, 2019, № 1. С.122- 127

**УДК 351.08:331.106(477.61)**

***О. В. Рибалко***

## **СИСТЕМА МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ РЕГІОНАЛЬНОГО СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ МВС У ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ)**

Рівень провідних інституційних змін у будь-якій сфері публічного управління визначається можливістю підвищення ефективності управління



відповідними державними інститутами. Так, розвиток сучасної системи публічного управління, яка оновлюється, має бути спрямованим на розроблення актуальних і прийнятних управлінських механізмів, які володіють потенціалом підвищеної ефективності, дієвості, результативності та пов'язані з меншими людськими, фінансовими та іншими ресурсними затратами.

Теоретико-методологічні засади формування механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби у світовій і вітчизняній державно-управлінській практиці розроблено в працях зарубіжних учених Г.Атаманчука, Г.Беккера, Д.Боссарта, Ч.Вудрафа, Ф.Гузмана, Р.Дафта, Г.Десслера, Л.Спенсера, Т.Шульца та ін. Різні питання функціонування механізмів державного управління загалом активно досліджують вітчизняні науковці, а саме: В.Авер'янов, В.Бакуменко, П.Ворона, І.Дегтярьова, Т.Іванова, В.Куйбіда, В.Малиновський, Н.Нижник, О.Петроє, Ю.Сурмін та ін. Особливості формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби розглянуто в працях О.Васильєва, Р.Войтович, Т.Кагановська, Л.Михалевська, А.Рачинський.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні системи механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби (на прикладі Регіонального сервісного центру МВС у Луганській області).

Стрімкі трансформаційні процеси сучасності, які полягають у формуванні знань, забезпечують необхідність здійснення змін в управлінських діях стосовно розвитку кадрового потенціалу державних службовців. У межах цієї системи кожен висококваліфікований спеціаліст, як носій кадрового потенціалу, формується не лише на основі зовнішнього впливу до зростання свого рівня, а й на основі внутрішньої мотивації до саморозвитку та самовдосконалення, що й забезпечує його високий професійний рівень.

Так, дефініція «механізм державного управління», що вміщує поняття «механізм» (грец. μηχανή *mechané* – машина) запозичено з технічної сфери. В економічній енциклопедії наводиться таке тлумачення: 1) механізм – це система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності; 2) механізм – це внутрішній пристрій машини, устаткування тощо – система певних ланок, елементів, що приводить їх у дію [4, с. 355]

Г.Атаманчук розглядає механізм формування та реалізації публічного управління розглядає як «сукупність та логічний взаємозв'язок соціальних елементів, процесів і закономірностей, через які суб'єкт державного управління «схоплює» потреби, інтереси та цілі суспільства, закріплює їх у своїх управлінських рішеннях і діях та практично втілює їх у життя, спираючись на державну владу» [1]. В.Авер'янов визначає механізм публічного управління визначає як сукупність відповідних державних органів, організованих у систему для виконання цілей (завдань) державного управління відповідно до їх правового статусу, та масив правових норм, що регламентують організаційні засади та процес реалізації вказаними органами свого функціонального призначення [3]. На думку науковця, через механізм державного управління здійснюється реалізація влади (владних відносин) [3].

В.Бакуменко стверджує, що механізм державного управління виконує роль механізму суспільного самоуправління і може бути відображений наступною ланцюговою схемою: цілі – завдання – рішення – впливи – дії – результати. При цьому фактори, що впливають на процеси державного управління, можуть бути політичними, економічними, соціальними, культурними відповідно до основних сфер суспільної діяльності. Також, відповідно до основних форм державно-управлінської діяльності, вони можуть мати політичний, адміністративний і правовий характер [3].

В Енциклопедичному словнику з державного управління, механізми державного управління поділяються на:

- правові (прийняття та дія нормативно-правових актів);

- організаційні (організаційні елементи управлінської діяльності);
- фінансово-економічні (складові економічної політики – бюджетування, податки);
- кадрові (кадрове забезпечення);
- соціальні (соціальний розвиток);
- мотиваційні (формування морально-психологічних основ);
- матеріально-технічні (ресурсні);
- інформаційні [5, с. 421].

Процеси модернізації державної служби України висувають нові вимоги до професійних та особистісних якостей державних службовців, рівня їхнього професіоналізму та компетентностей. Так, механізми розвитку кадрового потенціалу державних службовців являють собою цілісну сукупність норм, принципів, методів, інструментів та важелів впливу, за допомогою яких створюються умови для розвитку здатностей та можливостей фахівців у сфері виконання професійних завдань і реалізації функцій держави. Механізми розвитку кадрового потенціалу державних службовців потребують організаційно-правового забезпечення як основи функціонування всіх інших механізмів, актуалізації фізіологічного, морально-психологічного, трудового, інтелектуального, освітнього, творчого, комунікативного та лідерського потенціалів, ресурсного забезпечення їх розвитку та мотивації державних службовців до саморозвитку та самовдосконалення.

Отже, розвиток кадровий потенціалу державних службовців передбачає застосування низки механізмів публічного управління: організаційно-правового, ресурсного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного.

Про-перше, розвиток кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області вміщує організаційно-правовий механізм. Цей механізм є основним управлінським механізмом розвитку кадрового потенціалу державної служби, що чинить

вагомий вплив на організаційно-функціональну діяльність та підвищення професійного й політично неупередженого рівня державних службовців. Так, організаційно-правовий забезпечує нормативне регулювання та регламентацію діяльності державної служби, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби.

Організаційно-правовий механізм вміщує такі компоненти як організаційний та правовий. Організаційна компонента організаційно-правового механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби – це взаємозалежна сукупність:

- внутрішніх структурних служб і підрозділів державного органу, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень;

- зовнішніх інституцій, що зорієнтовані на реалізацію розвитку кадрового потенціалу державної служби (вищі заклади освіти; навчальні/тренінгові центри та ін.); неформальні домовленості, традиції, що склалися в рамках відповідної системи відносин.

По-друге, розвиток кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області вміщує ресурсний механізм. Ресурсний механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області визначає принципи, джерела, структуру й форми фінансування розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах оновлення публічної служби в Україні. Діяльність державної служби є високозатратною, а тому фінансове забезпечення розвитку кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області із джерел державного та місцевих бюджетів, громадських організацій і фондів, грантів

та ін. має свою специфіку, зумовлену неприбутковою природою бюджетної сфери, особливостями джерел мобілізації та алокації фінансових ресурсів.

Так, ресурсний механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області потребує використання відповідних методик, які б дозволили точно спрогнозувати фінансові та економічні впливи на бюджет країни. Водночас, організаційно-правовий і ресурсний механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області, формують підґрунтя для внутрішньої та зовнішньої мотивації співробітників державної служби до розвитку її кадрового потенціалу, сприяючи тим самим формуванню засад ще одного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби – мотиваційного.

По-третє, розвиток кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області вміщує мотиваційний механізм. Мотиваційний механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби представлений сукупністю командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають кадри до високоефективної роботи та підтримки свого професійного потенціалу. Система мотивації державних службовців орієнтована на розвиток їхнього творчого потенціалу та здібностей, ініціативи й доброчесності, колективізму, узгодженості особистих інтересів з інтересами країни. Аналізування змістовних і процесуальних теорій мотивації засвідчує, що на сьогодні не існує універсального способу мотивації державних службовців, оскільки особи по-різному сприймають ті чи інші стимули. Проте, практика доводить, що система мотивації в державній службі визначається не лише фінансово-економічними факторами, а й політико-ідеологічною проблематикою.

По-четверте, розвиток кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області вміщує інформаційно-комунікативний механізм. Інформаційно-комунікативний

механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби пов'язаний з організаційно-правовим та мотиваційним і визначає якість кадрового потенціалу через інформаційно-комунікативну взаємодію (передача інформації від джерела (комунікатора) до одержувача (реципієнта) за допомогою певного каналу), що передбачає наявність зворотного зв'язку.

Усі вищезазначені механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області інтегративно взаємодіють між собою, оскільки вони:

1) виступають продуктом організованої людської діяльності та детермінуються принципами, формами, засобами та методами державного управління;

2) ґрунтуються на науково-методичному та ресурсному забезпеченні державного управління;

3) обумовлюються державною політикою щодо розвитку кадрового потенціалу державної служби, зокрема щодо якості освіти, кадрового менеджменту, соціального захисту та ін.;

4) відчують вплив зовнішнього середовища, зокрема міжнародних інститутів та інститутів громадянського суспільства, які розглядаються як потенційні інструменти громадянських ініціатив щодо визначення потреб державного управління у розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Таким чином, визначені нами механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби утворюють організаційно-правові, мотиваційно-ціннісні та інші інтегровані способи стимулювання державних службовців до самопізнання, самовдосконалення та самореалізації з метою вирішення державних завдань в умовах реформування сучасного публічного управління.

Під час визначення механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби необхідно врахувати:

1) детермінацію суб'єктів кадрової роботи, їх функції, повноваження і відповідальність, як по вертикалі (співвідношення функцій і прав у вирішенні кадрових питань центральних, регіональних і місцевих органів), так і по горизонталі (між органами різних гілок влади, по відношенню до недержавних структур);

2) розроблення поточних і найближчих завдань, цілей та пріоритетів;

3) визначення засобів, форм, технологій роботи з кадрами в кожній конкретній сфері кадрової діяльності на засадах дотримання законності [92, с. 90].

Формуванню й реалізації розвитку кадрового потенціалу державної служби сприяють такі умови:

1. Розробка на державному рівні науково обґрунтованої концепції державної кадрової політики в сервісних центрах МВС України, яка повинна окреслити принципи, сутність, зміст кадрового забезпечення в регіонах, містити визначення суб'єктів і об'єктів кадрової політики в регіоні, загальні засади їх взаємозв'язку і взаємодії, шляхи, засоби та механізми кадрового забезпечення, завдання в роботі з кадрами, загальні підходи до розробки та реалізації комплексних регіональних програм сервісних центрів МВС України з кадрового забезпечення.

2. Запровадження принципів гласності, відкритості і прозорості, об'єктивності оцінювання діяльності державних службовців, посилення економічного, організаційного, адміністративного, морально-етичного впливу на випадки зловживання, бездіяльності, порушення законів, безвідповідальності управлінських кадрів, посилення дисципліни і відповідальності, боротьби з корупцією і організованою злочинністю в органах місцевого самоврядування.

3. Формування кадрового потенціалу сервісних центрів МВС України, розробка і запровадження критеріїв добору, відбору кандидатів на посади у службі в цих органах та критеріїв оцінювання не лише їхньої професійної

компетентності, а й професійної діяльності (насамперед в особистісному та діяльнісному її аспектах).

4. Регулярне проведення професійного оцінювання державних службовців сервісних центрів МВС України з метою контролю за їхньою професійною діяльністю, надання допомоги спеціалістам (корекції професійного розвитку) з наступним обговоренням та відповідними висновками щодо їх подальшої кар'єри..

5. Використання вітчизняного та сучасного зарубіжного досвіду формування кадрового потенціалу сервісних центрів МВС України, перепідготовки та підвищення кваліфікації для вдосконалення системи управління та кадрового забезпечення.

Висновки. Розроблено систему розвитку механізмів кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області, яка вміщує: організаційно-правовий, ресурсний, мотиваційний та інформаційно-комунікативний. Досліджено сутність та складові організаційно-правового механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області,, а саме його організаційний та правовий компоненти. Ресурсний механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області вміщує принципи, джерела, структуру й форми фінансування розвитку потенціалу державної служби. З'ясовано, що мотиваційний механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області є сукупністю командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають державних службовців до високоефективної роботи, орієнтованої на максимальний результат, та підтримки й удосконалення свого конкурентоздатного потенціалу. Інформаційно-комунікативного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби Регіонального сервісного центру МВС в Луганській області



передбачає відповідність компетенцій державних службовців рівню розвитку сучасних ІКТ і дедалі більшому ускладненню технологій; наявність єдиної комунікативної стратегії у сфері розвитку державної служби; оновлення нормативно-правового регулювання використання сучасних ІКТ; розроблення стандартів інформаційної взаємодії між органами влади та громадськістю.

### ***Список використаних джерел:***

1. Атаманчук Г.В. Сущность государственной службы : история, теория, закон, практика : Монография. Москва : РАГС, 2002. 272 с.
2. Бакуменко В.Д. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами : наук.-досл. робота. URL: <http://www.napa-eurostudies.org.ua/2-2.rtf>.
3. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. В.Б. Авер'янова. Київ, 1999. 432 с.
4. Економічна енциклопедія : у 3 т. / гол. ред. Б.Д. Гаврилишин. Київ : Видавничий центр "Академія", 2000. Т. 2 / відп. ред. С.В. Мочерний, 2001. 848 с.
5. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.М.Михненко та ін. ; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

**УДК 352/354-1**

***А. Г. Розказов***

## **ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ КЕРІВНИКОМ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Забезпечення ефективного функціонування органу публічної влади виключає одноосібне виконання керівником управлінських функцій. Ні один найдосвідченіший, енергійний та талановитий керівник не в змозі сам вирішити численні державно-управлінські завдання, що стоять перед його установою. Здійсненні ефективного управління публічної установою в певній мірі залежить від можливості делегування повноважень від керівника до підлеглого. Надання керівником своїм підлеглим права самостійно визначати способи та здійснювати дії необхідні для вирішення поставлених завдань, дає можливість керівникові зосередитись на більш важливих питаннях, які вирішені ніким іншим, крім нього, бути не можуть.

Сьогодні науковці приділяють достатньо уваги дослідженню проблем делегування повноважень у сфері діяльності органів публічної влади в Україні, але більшість з цих робіт присвячено перерозподілу функцій між центральними та регіональними органами влади в умовах здійснення адміністративної реформи в країні. Залишаються без достатньої уваги проблеми розподілу та делегування повноважень у середині органів публічної влади. Необхідність здійснення певних змін в організації управління знайшло відображення у «Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року». Так у цьому документі безпосередньо зазначено, що «система управління міністерства є надто централізованою, а керівництво міністерства переобтяжене питаннями організаційного характеру, які доцільно делегувати керівникам нижчого рівня» [1].

Складність вирішення проблеми обумовлюється тим, що процес делегування повноважень в органах публічної влади щодо передачі управлінських функцій не може здійснюватись у спосіб за тими правилами

що існують в інших організаціях. Це обумовлено перш за все тим що положеннями ст. 19 Конституції України (у редакції від 01.01.2020 р.) «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» [2]. Згідно ст. 8. Закону України «Про державну службу» (у редакції від 18.04.2020 р.) державний службовець зобов'язаний дотримуватися Конституції та законів України, діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. За цих умов врегулювання процесу делегування повноважень у правовому полі публічного управління залишається вкрай актуальним.

Питання делегування повноважень від керівника до підлеглого у сфері публічної служби визначені у сучасному національному законодавстві вкрай стисло. Безпосередньо положення ч. 3, ст. 17 Закону України «Про державну службу» (у редакції від 18.04.2020 р.) зазначають, що «керівник державної служби має право делегувати окремі повноваження, визначені ч. 2 ст. 17, керівникам самотійних структурних підрозділів апарату та територіальних органів чи відокремлених підрозділів центрального органу виконавчої влади в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України» [3]. До цих окремих повноважень законом віднесено лише:

- організація планування роботи з персоналом державного органу, зокрема щодо проведення конкурсів на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», забезпечення прозорості і об'єктивності таких конкурсів відповідно до вимог законодавства;

- забезпечення планування службової кар'єри, планового заміщення посад державної служби підготовленими фахівцями згідно з вимогами до професійної компетентності та стимулює просування по службі;

- забезпечення своєчасного оприлюднення та передачі центральному органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну

політику у сфері державної служби, інформації про вакантні посади державної служби з метою формування єдиного переліку вакантних посад державної служби, який оприлюднюється;

- призначення громадян України, які пройшли конкурсний відбір, на посади державної служби категорій «Б» і «В», та звільнення з таких посад відповідно до законодавства;

- укладання та розривання контрактів про проходження державної служби відповідно до пункту 3 частини другої статті 34 Закону України «Про державну службу» у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України;

- присвоєння рангів державним службовцям державного органу, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців державного органу;

- здійснення планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, у випадках, якщо володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до законодавства;

- здійснення контролю за дотриманням виконавської та службової дисципліни в державному органі та умов контрактів про проходження державної служби (у разі укладення);

- розгляд скарги на дії або бездіяльність державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- прийняття у межах наданих повноважень рішення про заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- виконання функцій роботодавця стосовно працівників державного органу, які не є державними службовцями;

- створення належних для роботи умов та їх матеріально-технічного забезпечення;

- здійснення інших повноважень відповідно до Закону України «Про державну службу» та інших законів України.

11 грудня 2019 р. постановою Кабінету Міністрів України № 1041 затверджено «Порядок делегування окремих повноважень керівника державної служби в центральному органі виконавчої влади» [4]. Цей Порядок визначає процедуру делегування окремих повноважень керівника державної служби лише в центральному органі виконавчої влади і тільки з питань управління персоналом.

До окремих повноважень керівника державної служби, які можуть бути делеговані згідно постанови КМУ №1041, належать:

- проведення співбесід з кандидатами на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»;

- забезпечення оприлюднення та передачі НАДС наказу (розпорядження) про оголошення конкурсу на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» та його умови;

- забезпечення своєчасного оприлюднення та передачі НАДС інформації про вакантні посади державної служби категорій «Б» і «В» з метою формування єдиного переліку вакантних посад державної служби, який оприлюднюється;

- встановлення неповного робочого дня або неповного робочого тижня для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- надання відпусток державним службовцям, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та відкликання їх із щорічної основної та додаткової відпустки;

- направлення державного службовця у службове відрядження в межах України;

- здійснення планування навчання персоналу державного органу з метою вдосконалення рівня володіння державними службовцями державною мовою, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону, а також іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи, у разі, коли володіння такою мовою є обов'язковим відповідно до Закону України «Про державну службу»;

- забезпечення організації підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- попередження державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», про звільнення та повідомлення таким державним службовцям про зміну істотних умов державної служби;

- присвоєння чергових рангів державним службовцям, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- створення належних умов для роботи працівників та їх матеріально-технічне забезпечення;

- затвердження посадових інструкцій державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»;

- виконання функцій роботодавця стосовно працівників державного органу, які не є державними службовцями, крім функцій щодо їх призначення, переведення, звільнення, заохочення, притягнення до дисциплінарної та матеріальної відповідальності, а також щодо встановлення премій та інших виплат, визначених законодавством про працю, таким працівникам.

Відповідно до Порядку делегування окремих повноважень керівника державної служби в центральному органі виконавчої влади, делегування повноважень може бути безстроковим або строковим та здійснюється на підставі наказу/розпорядження керівника державної служби.

У разі неможливості здійснення делегованих повноважень з об'єктивних причин (тимчасової непрацездатності, відрядження,

перебування у відпустці тощо) особа, якій делеговано повноваження, письмово (в електронній або паперовій формі) повідомляє про це керівнику державної служби, який делегував повноваження.

Повідомлення (заява) особи, якій делеговано повноваження, про неможливість з об'єктивних причин здійснювати делеговані повноваження є підставою для їх припинення [4].

Відповідно до Порядку делегування окремих повноважень керівника державної служби в центральному органі виконавчої влади керівник державної служби, який делегував повноваження, може достроково припинити делеговані повноваження. Дострокове припинення делегованих повноважень оформляється наказом/розпорядженням керівника державної служби.

Аналіз змісту нормативно-правових документів, щодо делегування повноважень дозволяє дійти наступних висновків:

- Законом України «Про державну службу» (у редакції від 18.04.2020 р.) визначено перелік повноважень що можуть бути делеговані керівником державної служби в державному органі підлеглому у достатньо вузькій сфері відповідальності керівника державної служби;

- правові засади делегування повноважень визначені законодавством лише для керівників державної служби категорії А центральних органів виконавчої влади;

- процедуру делегування окремих повноважень керівником державної служби в центральному органі виконавчої влади, визначено лише для повноважень керівника підрозділу з питань управління персоналом.

На підставі наведеного вище підсумовуємо, що вирішення питань делегування повноважень від керівника органу публічної влади підлеглому є актуальним і складає певний науковий інтерес. Актуальною є необхідність визначення поняття «делегування повноважень» та закріплення визначення терміна у національному правовому полі. Також потребує правового

врегулювання правовий механізм делегування повноважень на всіх рівнях публічної служби. Дослідження співвідношень понять споріднених терміну «делегування повноважень» складає напрям подальших наукових досліджень.

### ***Список використаних джерел:***

1. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р Дата оновлення: 25.02.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 19.05.2020).
2. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. 254к/96-ВР  
Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 19.05.2020)
3. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 року № 889-VIII Дата оновлення: 18.04.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 19.05.2020).
4. Порядок делегування окремих повноважень керівника державної служби в центральному органі виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 11 груд. 2019 р. № 1041. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1041-2019-%D0%BF#n8> (дата звернення: 19.05.2020).

**УДК 336.144**

***О. А. Саєнко, О. Г. Ільницька***

## **ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ ПЛАНУВАННЯ В БЮДЖЕТНОМУ ПРОЦЕСІ**



**Постановка проблеми.** Бюджетна політика є одним із найефективніших інструментів державного регулювання соціально-економічного розвитку країни. Її метою є конкретний результат, який призводить до найбільш повної мобілізації фінансових ресурсів та оптимальному їх розподілу між галузями економіки, територіями та соціальними верствами населення для задоволення потреб розвитку суспільства.

Однак загальновідомо, що коли розподіл бюджету відбувається лише на основі функціональної та економічної класифікацій витрат, наприклад, заробітна плата, медикаменти, соціальні або капітальні трансферти тощо, він має вигляд форм, заповнених даними щодо основних категорій видатків, але не містить жодної інформації про ціль їх здійснення та потенційний ефект. Тобто така методологія не встановлює чіткого зв'язку між ресурсами, які були витрачені, та результатами, які отримала громадськість. Більше того, такий розподіл не дозволяє ні законодавчій, ні виконавчій гілці влади визначити ефективність та результативність профінансованих послуг [6].

Планування витрат – одна з найбільш важливих процедур бюджетування, адже фінансові ресурси завжди обмежені. Аналіз затрат доцільно проводити систематично на різних етапах бюджетного процесу, оскільки він є одним із ключових елементів оцінки бюджетних програм. На сьогоднішній день вважається, що найбільш прогресивною, ефективною та найсучаснішою методикою формування бюджету є програмно-цільове планування, яка передбачає формування і виконання бюджету в розрізі бюджетних програм.

**Аналіз останніх досліджень.** Значний внесок у розробку теоретичних та практичних проблем запровадження програмно-цільового методу планування внесли зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як: А.Ахламов, О.Голинська, І.Запатріна, Р.Зоді, В.Коваль, М.Кульчицький, К.Павлюк, І.Потеряйло, І.Чугунов, І.Щербина та інші.

**Метою статті** є теоретичний аналіз суті програмно-цільового планування та його ролі в бюджетному процесі, а також визначення напрямів вдосконалення методології застосування програмно-цільового методу.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно статті 2 Бюджетного Кодексу України, бюджетний процес – це регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства [1].

Відповідно до Бюджетного кодекса України, виділяють такі етапи бюджетного процесу:

- складання проектів бюджетів;
- розгляд та прийняття закону про Державний бюджет України, рішень про місцеві бюджети;
- виконання бюджету;
- складання і затвердження звіту про виконання бюджету.

Найбільш відповідальним етапом бюджетного процесу, від якого залежить результативність виконання бюджету, повнота врахування поточних політичних інтересів та своєчасність досягнення стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку держави, є планування, яке охоплює складання, розгляд та затвердження бюджету.

По суті, будь-який метод планування направлений на досягнення конкретних цілей. Але в даному випадку в основі самого процесу планування лежить визначення та постановка цілей і лише потім вибір шляхів їх досягнення [3].

Використання цього методу бюджетного планування дає змогу оцінювати результативність державних програм та чітко визначити, на що саме витрачаються бюджетні кошти та виявлення слабких місць з метою подальшого їх усунення.

Згідно Бюджетного Кодексу України [1], програмно-цільовий метод у бюджетному процесі - метод управління бюджетними коштами для досягнення

конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу.

Сутність програмно-цільового методу планування полягає у тому, щоб найефективніше використати обмежені фінансові ресурси, які держава здатна спрямувати на економічний та соціальний розвиток, для отримання конкретних результатів. При цьому увага більше приділяється тому, якої мети треба досягти в результаті «втільнення в життя» програми, що та скільки потрібно зробити, скільки ресурсів необхідно витратити для успішного виконання завдань бюджетної програми.

Згідно з Концепцією застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі [2], мета ПЦМ у бюджетному процесі полягає у встановленні безпосереднього зв'язку між виділенням бюджетних коштів та результатами їх використання, та спрямовується на:

- забезпечення прозорості бюджетного процесу, що чітко визначає цілі і завдання, на досягнення яких витрачаються бюджетні кошти, підвищення рівня контролю за результатами виконання бюджетних програм;
- упорядкування організації діяльності головного розпорядника бюджетних коштів щодо формування і виконання бюджетних програм шляхом чіткого розмежування відповідальності за реалізацію кожної бюджетної програми між визначеними головним розпорядником бюджетних коштів і відповідальними виконавцями бюджетних програм;
- посилення відповідальності головного розпорядника бюджетних коштів та відповідальності за виконання бюджетних програм законодавчо визначеній меті його діяльності, а також за фінансове забезпечення бюджетних програм і результати їх виконання;
- підвищення якості розроблення бюджетної політики, ефективності розподілу і використання бюджетних коштів.

Перевагами програмно-цільового методу планування бюджету є:

- планування діяльності та ресурсів на середньострокову перспективу;
- формування бюджету за пріоритетними напрямками фінансування (бюджетними програмами);
- оптимізація та більш продуктивне використання обмежених ресурсів бюджету;
- відповідальність розпорядників бюджетних коштів та установ за надання послуг в обсязі та якості, що визначаються у схваленому бюджеті;
- можливість оцінювати результативність витрачання коштів бюджету на основі проведення системи моніторингу та оцінки бюджетних програм [4];
- забезпечення прозорості бюджету та надання можливості за наслідками виконання бюджету оцінити, чи досягнуті поставлені на етапі планування цілі і чи виконані завдання;
- сприяння підвищенню ефективності розподілу і використання бюджетних коштів, забезпеченню пріоритетних напрямків і визначенню доцільності окремих видатків бюджету, виходячи з більшої обізнаності та інформованості щодо конкретної бюджетної програми.

При застосуванні цього методу при плануванні бюджету можна отримати більш чітке уявлення про те, що робить головний розпорядник бюджетних коштів, якої мети він хоче досягти, яке завдання виконує при здійсненні програми і які результати йому вдалося отримати при реалізації.

При всіх перевагах, які має програмно-цільовий метод планування, його запровадження супроводжується низкою проблем, а саме: низький рівень результативності бюджетних програм внаслідок непослідовності управлінських рішень під час їхнього виконання й реалізації; нерівномірність розподілу бюджетних коштів у часі, просторі й серед розпорядників коштів; недосконалість нормативно-правової бази для складання та виконання місцевих бюджетів за програмно-цільовим методом; відсутність ефективного механізму фінансування пріоритетних напрямів на державному і регіональному рівнях; недосконалість існуючої програмної класифікації та необхідність її

запровадження на рівні усіх місцевих бюджетів; недосконалість порядку прогнозування видатків на конкретні бюджетні програми майбутніх періодів та незабезпеченість їх бюджетними коштами внаслідок завищення/заниження обсягу коштів на стадії планування та відсутності системності й прозорості державної політики у виборі пріоритетів щодо фінансування першочергових програм [4].

Наявність такої кількості проблем при впровадженні програмно-цільового методу планування призводять до низького рівня результативних показників бюджетної програми, що свідчить про недостатньо ефективне та раціональне використання державних коштів.

Робота з удосконалення методології застосування програмно-цільового методу має проводитися системно, одночасно за декількома напрямками. Одним з найважливіших напрямків є визначення проблеми практичного застосування елементів ПЦМ на рівні місцевих бюджетів та поглиблене дослідження зарубіжного досвіду з метою його врахування для вдосконалення ПЦМ. Також важливими напрямками є створення єдиної методологічної бази для використання ПЦМ-бюджетування на рівні місцевих бюджетів, розробка методології стратегічного планування діяльності головних розпорядників бюджетних коштів відповідно до довго- та середньотермінових пріоритетів розвитку міст, з метою створення основи для запровадження середньотермінового бюджетного планування [7]. Не менш важливими кроками є створення достатньої нормативно-правової бази та бюджетної стратегії на середньо- й довгострокову перспективи з врахуванням наслідків та ризиків, які пов'язані з використанням бюджетних коштів та прийняттям управлінських рішень; проведення навчання та підвищення кваліфікації фахівців фінансових органів та представників розпорядників коштів, які приймають безпосередню участь у створенні та реалізації бюджетних програм.

Також потребують удосконалення результативні показники виконання бюджетних програм місцевих бюджетів, а саме скорочення їхньої кількості та

більшої конкретизації, усунення дублювання та таких показників, які є надто загальними і не відображають специфіки діяльності бюджетних установ та її ефективності.

**Висновки.** Бюджетна політика повинна бути послідовною і системною, що потрібно для забезпечення ефективного формування, розподілу і використання коштів державного бюджету з метою досягнення необхідних результатів. Цього можна досягти за умов використання у бюджетному процесі програмно-цільового методу планування витрат.

Головна увага у програмно-цільовому методі складання бюджету приділяється забезпеченню переходу від принципу фінансування бюджетної установи до принципу отримання конкретних результатів від використання бюджетних коштів відповідною установою, забезпечення проведення нею ефективної політики використання бюджетних коштів із метою досягнення максимальної віддачі від здійснення видатків, що призводить до найбільш повної мобілізації фінансових ресурсів та оптимальному їх розподілі між галузями економіки, територіями та соціальними верствами населення для задоволення потреб розвитку суспільства.

Використання цього методу підсилює цільову спрямованість державного управління, забезпечує комплексність і безперервність соціально-економічних процесів при досягненні поставлених цілей суспільного розвитку і являє собою систему елементів механізму регіонального управління, яка спрямована на реалізацію довгострокових цілей соціально-економічного розвитку країни та її регіонів на основі використання наявних ресурсів та узгодження інтересів суб'єктів соціально-економічних процесів [5].

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

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 20.03.2020).

2. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 538-р від 14.09.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/538-2002-%D1%80> (дата звернення: 25.03.2020).

3. Абрамов Л.К., Азарова Т.В. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації : навч. посіб. Кіровоград, 2010. 100 с.

4. Чурікова К. Програмування бюджету як ефективний інструмент управління бюджетними ресурсами регіону в умовах глобальної економічної системи. *Вісник ТНЕУ № 5-2, 2011. с. 479-490.* URL: <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/393/407> (дата звернення: 27.03.2020).

5. Коновалова І. В. Науково-теоретичні аспекти програмно-цільового підходу в державному управлінні. *Державне будівництво. 2009. № 2.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2009\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_31) (дата звернення: 28.03.2020).

6. Планування місцевих бюджетів на основі програмно-цільового методу : Навчальний посібник / [Під заг. ред. І. Ф. Щербини]; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-П) впровадження». 3-тє видання, виправлене та доповнене. Київ. 2012. 100 с.

7. Криворучко О.В., Харитонов Д. А., Цюцюра М. І. Особливості використання програмно-цільового методу на рівні місцевих бюджетів. *Управління розвитком складних систем. 2010. Вип. 3. С. 27-32.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2010\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2010_3_7) (дата звернення: 27.03.2020).

**УДК 65.012.3**

**А. А. Самохін**

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Сьогодні вітчизняна система охорони здоров'я зіткнулася з низкою серйозних труднощів. Така ситуація є загальносвітовою тенденцією. У розвинених країнах продовжується зростання інфляції: наприклад в США медичне страхування в середньому обходиться домогосподарствам дорожче, ніж погашення іпотечного кредиту. Зберігаються серйозні проблеми в області якості і безпеки - тільки в тих же Сполучених Штатах щорічно йдуть з життя близько 90 тис. осіб, смерті яких можна було б запобігти [1]. У системах охорони здоров'я багатьох країн спостерігається нестача кадрів, незважаючи на істотне підвищення окладів кваліфікованого медичного персоналу. Все менша кількість лікарів готові рекомендувати молодим людям кар'єру в галузі медицини [2]. Є й інші проблеми, які також значною мірою стимулюють процес реформування організації охорони здоров'я: старіння населення, хронізації патології, зміна структури захворюваності, розвиток нових медичних технологій, інтенсивний розвиток фармацевтичної науки і промисловості, зростання витрат на охорону здоров'я, забезпечення рівності та доступності медичної допомоги. Отже, після закінчення певного періоду часу всі держави опиняються перед необхідністю або вдосконалювати чинну в країні систему організації охорони здоров'я, або замінювати її на іншу. В останні роки процес реформування охорони здоров'я, можна сказати, придбав загальносвітовий характер. У більшості країн або пройшли, або проводяться, або обговорюються можливі реформи, що стосуються тих чи інших принципів і сторін організації охорони здоров'я. Немає ніяких сумнівів, що українська система охорони здоров'я потребує глибинних і кардинальних змін. Це - не тільки вимога часу, але і запит суспільства, медичної спільноти. Громадяни бажають отримувати якісні медичні послуги, без черг, бюрократії та зручним для них способом. Лікарі -



мати в розпорядженні зручні інструменти та інноваційні рішення, які змінюють сам підхід до діагностики та лікування. Потрібні лідери, які направлять цей процес.

З метою розкриття теми дослідження використовувалися праці В.Бакуменка, В.Вакуленка, О.Ігнатенка, В.Князєва, О.Лебединської, В.Мамонової, В.Трощинського. Проблеми публічного управління у сфері охорони здоров'я досліджували М.Білинська, Л.Жаліло, Д.Карамішев, Н.Кризина, В.Лехан, В.Москаленко, Я.Радиш, В.Рудий, В.Скуратівський, Г.Слабкий, І.Солоненко, В.Удовиченко, І.Хожило та ін.

Мета статі полягає у висвітленні актуальних питань управління закладами охорони здоров'я в умовах реформування медичної галузі в Україні.

*Використання кращого досвіду управління.* Підхід до управління в галузі охорони здоров'я, що формується в Україні, передбачає поділ медичних і адміністративних завдань, коли роботою з пацієнтами займаються лікарі і медсестри, а за управління роботою медичних установ відповідає адміністративний персонал. Принцип не новий у світовій практиці, але не позбавлений недоліків. Адже на користь закладу багато в чому керівну роль можуть і мають взяти на себе лікарі та інші медичні працівники, незалежно від того, займають чи вони керівну посаду. Медичні працівники не тільки приймають основні рішення, що стосуються лікування пацієнтів і визначають якість і ефективність медичної допомоги, вони також володіють професійними знаннями, необхідними для прийняття стратегічних рішень про розвиток моделей медичного обслуговування в довгостроковій перспективі. Ми можемо зробити корисні висновки з досвіду багатьох передових медичних установ, які домоглися видатних результатів, використовуючи участь лікарів в управлінні як ефективний інструмент, що дозволяє підвищити результативність.

Розглянемо приклад Kaiser Permanente - великої американської організації, яка фінансує і постачальника медичних послуг з відділеннями в декількох штатах. У кінці 1990-х рр. відділення Kaiser Permanente в штаті Колорадо зіткнулося з проблемою погіршення клінічних та фінансових результатів, а також з відтоком кращих лікарів у приватні клініки і конкуруючі організації. Новий медичний директор Джек Кочран, фахівець в галузі дитячої пластичної хірургії, використав участь лікарів в управлінні. Визначаючи роль медичного працівника як «цілителя, лідера і партнера», він використовував програми Kaiser, спрямовані на формування лідерських навичок у лікарів. Після п'яти років філія Kaiser Permanente в Колорадо стала найкращим відділенням компанії за показниками якості медичного обслуговування і джерелом передового досвіду для інших медичних установ США. Рівень задоволеності пацієнтів істотно виріс, плинність кадрів різко знизилася, а чистий дохід збільшився з нуля до 87 млн дол.

Іншим прикладом служить діяльність Управління з питань медичної допомоги ветеранам, що входить до складу Міністерства США у справах ветеранів. В середині 1990-х рр. Управління, спочатку засноване як державна організація охорони здоров'я для роботи з колишніми військовослужбовцями, показувало настільки низькі результати, що неодноразово висловлювалися пропозиції про його розформування. Новий директор Управління Кен Кайзер, лікар за фахом, запропонував програму оптимізації, основним елементом якої стала участь лікарів в управлінні. Спираючись на пропозиції лікарів він реорганізував Управління, розділивши його на 21 підрозділ, кожне з яких відповідало за обслуговування ветеранів в певному регіоні, при цьому всі керівники підрозділів мали медичну спеціальність. В рамках програми були введені показники ефективності, що дозволяли оцінити результативність лікування і передбачали виплату відповідних винагород, а також впроваджені нові інформаційні системи, в тому числі електронна система управління інформацією про пацієнтів.

Незабаром Управління зайняло провідні позиції за якістю медичної допомоги: наприклад, показник смертності серед пацієнтів чоловічої статі у віці старше 65 років був на 40% нижче, ніж в середньому по країні. У наступні 10 років кількість пацієнтів Управління подвоїлася, проте рівень задоволеності пацієнтів виріс до 83%, що на 12% вище середнього значення по США.

Цей та аналогічні приклади свідчать на користь лікарів як керівників. Поліпшень вдалося досягти саме завдяки активній участі медичних працівників (особливо лікарів), яке стало невід'ємною частиною процесу перетворень. Зацікавленість лікарів підвищилася не в результаті якихось окремих заходів або формального зміни посадових інструкцій. Швидше, медичні працівники по-новому усвідомили свою професійну ідентичність і стали більш відповідально ставитися до роботи. Всі співробітники лікувальних установ, як медичний, так і адміністративний персонал стали працювати над досягненням спільної мети: надавати медичну допомогу, дотримуючись найсуворіших стандартів якості і ефективно використовуючи ресурси. Важливі рішення, наприклад, щодо розширення чи зміни набору пропонованих послуг лікарі і управлінці обирали разом, знаходячи розумні компроміси і повністю усвідомлюючи наслідки прийнятих рішень з точки зору ресурсів.

Усе більше досліджень підтверджують тезу про те, що правильно організована участь лікарів в управлінні медичними установами сприяє поліпшенню результатів роботи цих організацій. Дослідження, нещодавно проведене McKinsey і Лондонською школою економіки [3], показало, що в лікарнях, де лікарі активно брали участь в управлінні, показники ефективності були приблизно на 50% вище, ніж в інших лікарнях. Згідно з результатами наукових досліджень у США та інших країнах світу, успішні медичні організації зазвичай приділяють велику увагу якості медичної допомоги та налагодженню тісних відносин між медичними та

адміністративними працівниками, а також швидко переймають нові методи роботи [4].

Національна служба охорони здоров'я Великобританії (NHS) досліджувала 11 проектів щодо вдосконалення медичного обслуговування і з'ясувала, що більш високих результатів досягали організації, в яких лікарі активно брали участь у вирішенні управлінських завдань [5]. Інше дослідження, теж проведене у Великобританії, показує, що директора найбільш ефективних організацій незмінно підключали лікарів до обговорення важливих питань і спільного вирішення проблем [6].

Вищезазначені факти не є несподіванкою. В основі діяльності великих систем охорони здоров'я та постачальників медичних послуг лежать сотні непростих рішень, які щодня приймають тисячі людей і від яких часто залежить життя пацієнтів. Командно-адміністративний підхід до управління непридатний для використання в таких складних і невизначених умовах: вище керівництво не може відповідати за оперативне прийняття рішень в кожній конкретній ситуації. Успішні моделі, згідно з якими розподіляються функції управління, дозволяють приймати ефективні рішення на місцевому рівні відповідно до загальних цілей і стандартів організації, при цьому уникаючи зайвої бюрократії або втручання з боку вищого керівництва. Найбільш успішні медичні організації розглядають всіх своїх співробітників - і не в останню чергу лікарів - як потенційних лідерів в своїй сфері діяльності.

*Проблема підготовки кадрів.* Лідерський потенціал зазвичай не є критерієм відбору майбутніх медичних працівників, і часто він не розглядається як істотний фактор при просуванні по кар'єрних сходах. Також не існує чіткої загальноприйнятої моделі професійного розвитку для лікарів, які прагнуть зайняти офіційні управлінські посади, - на відміну від второваних шляхів професійного зростання в області медичної та наукової діяльності. Рівень схвалення з боку колег також невисокий: про тих, хто

заради керівної посади відмовився від частини своїх прямих обов'язків з лікування пацієнтів, часто говорять як про таких, що «перейшли на темну сторону».

Також недостатньо добре розвинені умови для формування управлінських навичок серед медичного персоналу. В організаціях зазвичай не налагоджені ефективні процеси пошуку, мотивації та розвитку лікарів, що володіють найбільшим лідерським потенціалом. Програми з формування лідерських навичок і навичок управління часто не включаються ні в основний курс навчання студентів і аспірантів медичних вузів, ні в курс підвищення кваліфікації лікарів. Ще даються взнаки упередження лікарів: після багаторічного навчання медичної професії багато хто вважає, що для того, щоб стати компетентним керівником, теж будуть потрібні місяці і навіть роки навчання.

*Недоліки програм навчання.* У свою чергу навчання за існуючими програмами часто проводиться за межами лікарень, тому використання нових отриманих знань для вирішення повсякденних проблем, з якими стикаються учасники таких програм і їх медичні установи, виявляється утрудненим. У результаті знижується корисність такої освіти і утруднюється перенесення отриманих знань в практичну сферу - а це особливо важливо з урахуванням того, що після закінчення подібних курсів учасникам не надається супроводу на робочому місці.

У рамках будь-якої програми, спрямованої на більш активну участь лікарів в управлінні, повинні бути передбачені інструменти, що забезпечують професійний розвиток.

Наприклад, Академія лідерів при Військовій академії США у Вест-Пойнті займається залученням, навчанням і розвитком лідерів відповідно до чітко визначеної моделлю управління, яка застосовується в армії, і її основним принципом «бути, знати, робити». З самого моменту прибуття в Вест-Пойнт курсантам вказують на важливість цієї моделі, а в процесі

навчання вони повинні демонструвати приклади того, як ця модель допомагає їм постійно розвиватися. Деякі організації охорони здоров'я, що приділяють значну увагу питанням розвитку, чітко сформулювали свої очікування: Heart of England NHS Foundation Trust (Бірмінгем) і New York Presbyterian Hospital (Нью-Йорк) провели велику роботу для визначення вимог до керівників різних рівнів. Це дозволило їм розробити цілеспрямовані програми навчання і підготувати необхідну кількість лідерів для задоволення своїх організаційних потреб.

У сфері охорони здоров'я такі програми розвитку можуть добре продемонструвати переваги, які отримають пацієнти, якщо процесом удосконалювання медичних послуг будуть управляти самі лікарі. Так, у Великобританії реалізована програма з розвитку лідерських навичок серед співробітників як медичних, так і немедичних спеціальностей, в якій узяли участь близько десяти лікарень. Ця програма була спрямована на перетворення схем лікування пацієнтів, які перенесли інсульт, та пацієнтів з переломами стегна. Програма, яка скоріше замислювалася як проект з підвищення якості медичної допомоги, а не як курс навчання або розвитку персоналу, дала чудові результати: вдалося істотно (в деяких випадках - на 30%) знизити тривалість перебування пацієнтів у лікарні, вартість лікування і показники смертності. Програма також стимулювала інтерес до більш широкого проведення подібних проектів по поліпшенню якості обслуговування, тобто позитивний ефект зберігався навіть після її формального завершення.

Ще приклад системного підходу до вирішення таких завдань - програма додаткової професійної освіти «Московського державного медико-стоматологічного університету ім. А.І. Євдокимова «Ефективне управління ресурсами в медичній організації».

В основу покладено перелік компетенцій, розроблений міжнародною організацією Healthcare Leadership Alliance (HLA) (Альянс керівників охорони здоров'я) [7], з якого сформовані п'ять блоків:

1. Взаємодія з вищестоящими і партнерськими організаціями. Здатність спілкуватися ясно і лаконічно з внутрішніми і зовнішніми партнерами (комунікативні навички, навички ведення переговорів) з метою вирішення конкретної проблеми, встановлювати і підтримувати взаємини, сприяти конструктивній взаємодії з окремими особами і групами.

2. «Лідерство» - здатність надихати персонал та оточуючих на досягнення найкращих результатів діяльності медичної організації, а також успішно управляти змінами для реалізації філософії (ідеології) організації стратегічно важливих цілей. Демонстрація лідерських навичок і поведінки лідер.

3. «Професіоналізм» - здатність здійснювати професійну діяльність відповідно до етичних і професійних норм, включаючи відповідальність перед пацієнтом, колегами і суспільством, з орієнтацією на якість послуг; обов'язок безперервної освіти і професійного розвитку.

4. «Знання середовища охорони здоров'я» - знання системи охорони здоров'я; знання потреб пацієнтів; знання структури кадрового складу і особливостей діяльності окремих категорій працівників, здатність розуміти особливості системи охорони здоров'я і навколишнє середовище медичної організації і усвідомлювати свою роль в ній.

5. «Навички ділового адміністрування» - здатність здійснювати ділове адміністрування з урахуванням знань середовища охорони здоров'я; володіти навичками стратегічного управління, навичками фінансового управління, навичками загального управління, навичками управління ризиками, навичками управління персоналом, навичками управління інформаційними ресурсами, навичками управління якістю послуг.

У методиці приділено велику увагу практичним питанням, що виникають при управлінні роботою лікувальних установ. Програма, в істотній мірі орієнтовані на реальну роботу, мають ряд очевидних переваг: ефективність завдяки навчанню на практиці, безпосередня зворотний зв'язок, інтегровані в процес теоретичного навчання тренінги щодо практичного використання отриманих знань, а також мотивація при досягненні відчутних результатів.

Неминучі серйозні перетворення системи охорони здоров'я будуть успішнішими за активної участі лікарів в управлінні роботою лікувальних установ. Невід'ємною частиною концепції, спрямованої на більш активну участь лікарів в управлінні, повинні бути інструменти, програми навчання, що забезпечують професійний розвиток лікаря в галузі управління.

Такі цілеспрямовані програми навчання повинні будуватися, виходячи з визначення вимог до керівників різних рівнів. Орієнтовані на реальну роботу, вони будуть володіти рядом очевидних переваг: ефективність завдяки навчанню на практиці, безпосередня зворотний зв'язок, інтегровані в процес теоретичного навчання тренінги щодо практичного використання отриманих знань, а також мотивація при досягненні відчутних результатів.

### ***Список використаних джерел:***

1. Crossing the Quality Chasm. Institute of Medicine, 2001. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK222274/> (дата звернення 5.04.2020)
2. Janice Hopkins Tanne. US GPs are unhappy, underpaid, deluged by paperwork, and want to retire, study says. BMJ, 2008. V. 337, No 2711. 452 p.
3. Pedro J. Castro, Stephen J. Dorgan, Ben Richardson. A healthier health care system for the United Kingdom // mckinseyquarterly.com, February 2008. URL: <https://washburn.edu/faculty/rweigand/McKinsey/McKinsey-Healthier-Care-In-UK.pdf> (дата звернення 5.04.2020)



4. Stephen M. Shortell et al. An empirical assessment of high-performing medical groups: Results from a national study // Medical Care Research and Review, 2005. V. 62, No 4, p. 407—34.

5. Managing Change and Role Enactment in the Professionalised Organisation. National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation, 2006. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/2049/0b05ec58d64f2cbbe4bedff8ee1226f87f6a.pdf> (дата звернення 5.04.2020)

6. Enhancing Engagement in Clinical Leadership. Academy of Royal Medical Colleges and NHS Institute, 2007. URL: <https://www.leadershipacademy.nhs.uk/wp-content/uploads/2012/10/776bc9c27b6e8741d0ff42e593ba44cf.pdf> (дата звернення 5.04.2020)

7. Overview of the HLA Competency Directory. Copyright 2015. Healthcare Leadership Alliance (HLA). URL: <https://docplayer.net/9984764-Overview-of-the-hla-competency-directory.html> (дата звернення 5.04.2020)

**УДК 930.25 (477.61)**

***О. І. Стєхіна***

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОБЛЕМИ РОБОТИ АРХІВА НА ПРИКЛАДІ СТАНІЧНО-ЛУГАНСЬКОГО РАЙОННОГО АРХІВА**

Закон України 1994 року «Про Національний архівний фонд та архівні установи» (зі змінами) в основному вирішує питання, пов'язані з розмежуванням державної, регіональної і місцевої власності на архіви, поділом прав і обов'язків в галузі архівної справи [1]. На виконання даного

закону у Станично-Луганському районі, Станично-Луганською районною державною адміністрацією у 1992 році було створено районний архів [2].

Оскільки до 1991 року Україна входила до складу Радянського Союзу і основна маса документів зберігалася у колгоспах, то після 1991 року про стан архівної справи в Україні можна говорити тільки як про новостворений напрямок. Робота ж структурних підрозділів Станично-Луганської адміністрації і відповідно до організацій джерел комплектування архівного відділу велася в основному на ентузіазмі. Найбільша проблема, з якою зіткнувся колектив архівного відділу, нерозуміння «для чого потрібно зберігати всі ці папірці».

Тому треба було починати з «нуля» не тільки у фінансовому, матеріально-технічному плані організації архівної служби в районі, а й перебудові сформованих стереотипів відносин до архівів і архівних працівників взагалі. Свого часу велася державна політика збереження архівних документів. У свідомість людей вкладалося розуміння важливості, історичності збереження архівів.

Проблемам розробки українського законодавства про Національний архівний фонд і архівні установи та його подальшого вдосконалення присвячено праці: Г.Боряка, В.Надольської, К.Новохатського, Г.Папакіна, Р.Пирога.

**Мета статті** - висвітлити досвід створення і організації роботи Станично-Луганського районного архіву.

Зараз документи знищуються без проведення експертизи цінності, без узгодження з архівними службами. Виявлено ряд випадків знаходження покинутих документів з особового складу ліквідованими організаціями та установами. На жаль, і в самих державних структурних підрозділах далеко не все гаразд. Тут позначається відсутність важелів впливу на архівну політику.

Ставлення до процесів діловодства в цілому, і до архівних документів зокрема, говорить про рівень і підготовки управлінських кадрів, про

проведення архівної політики в цілому по країні, про відсутність жорсткої відповідальності за збереження архівних документів, про політику єдиного підходу до ведення архівної справи на різних рівнях влади: державного, регіонального та місцевого.

Відповідальність за втрату кадрової документації останнім часом потрапила в поле зору законодавства, хоча і не відрізняється особливою жорсткістю: «Відповідальність за недбале зберігання, псування, незаконне знищення, приховування, незаконну передачу іншій особі архівних документів, порушення порядку щодо доступу до зазначених документів, а також неповідомлення державної архівної установи про наявні архівні документи в разі виникнення загрози знищення або значного погіршення їх стану тягнуть за собою попередження або накладення штрафу на громадян від 3 до 7 НМДГ і попередження або накладення штрафу на посадових осіб від 5 до 10 НМДГ (ч. 1 ст. 91-1 Кодексу України про адміністративні правопорушення)» [3].

Рішення проблеми забезпечення схоронності і зберігання архівних документів та документів з особового складу органів самоврядування, установ та організацій можливо при скоординованості дій всіх рівнів влади.

Прийом-передача документів на архівне зберігання проводиться співробітниками районного архіву і представником установи чи організації. У процесі прийому-передачі перевіряється наявність справ, зазначених в описах [4]. Зробити це не складно, в разі якщо робота з оформлення документів велася в організації постійно, в її «хороші» часи. Якщо ж робота з архівування документів в організації не проводилося, то ймовірність втрати документів дуже велика.

Для постійного проведення роботи з архівування, оформлення та впорядкування справ у організації - джерела комплектування архівної установи (архівного відділу), і в організаціях, що функціонують на території,

необхідно планово коригувати дані організацій, що включає в себе проведення перевірок з ведення діловодства та ведення архівної справи.

Відповідно до Закону України «Про затвердження Правил роботи архівних установ України» до розділу 2 п.2. Правил роботи архівних установ України «Архівний відділ районної державної адміністрації, архівний відділ міської ради надає трудовим архівам організаційну допомогу, здійснює нормативно-методичне забезпечення їх діяльності та контролює стан збереженості документів, що зберігаються в них, якість проведення експертизи цінності цих документів, їх описування та укладання довідкового апарату до них, організації користування ними і використання відомостей, що в них містяться» [5].

Наділення повноваженнями з проведення перевірок дотримання правил організації зберігання, комплектування, обліку та використання архівних документів в функціонуючих організаціях, з обов'язковим наданням звіту про проведені перевірки, можливо знизить кількість «загублених» документів. Дані про організації, що грубо порушують архівне законодавство (встановлено в результаті перевірки) передають на розгляд архівної Експертно перевіркової комісії області.

Поряд з пошуком нових форм і методів роботи з комплектування та використання архівних документів, необхідне вдосконалення державного і регіонального законодавства у сфері забезпечення збереженості документів для захисту соціально-правових інтересів громадян і для збереження історії країни.

Основне призначення архівної служби - якісне комплектування та забезпечення збереження архівного фонду Станично-Луганського району, створення інформаційно-пошукових систем для задоволення запитів громадян та юридичних осіб, популяризація архівних документів.

Співробітниками архівного відділу постійно надається практична та методична допомога всім організаціям і підприємствам, включеним до

списку організацій - джерел комплектування і не тільки з архівних питань та питань ведення діловодства (розробка номенклатури справ, створення і організація діяльності Експертної комісії та відомчого архіву, написання інструкцій з діловодства організації, формування справ та ін.).

Один з видів діяльності архіву - пошук документів ліквідованих підприємств. За списками ліквідованих підприємств проводиться розшук архівних документів.

Слід пам'ятати, що архіви стабільно будуть комплектуватися документами організацій, визнаними неспроможними (збанкрутілими), а особливо в умовах децентралізації та ліквідування деяких, організації та установ, і проблеми забезпечення схоронності документів постійно будуть виникати до їх законодавчого врегулювання.

Таким чином, вдосконалення процедур забезпечення схоронності документів на сучасному етапі розвитку архівної справи проглядається в наступних напрямках: наділення архівних відділів повноваженнями по самостійного проведення перевірок їх організацій - джерел комплектування та інших організацій, що знаходяться на території району, на предмет дотримання правил діловодства, зберігання, комплектування, обліку та використання архівних документів; закріплення на державному рівні норм про обов'язкове виконання вимог архівного законодавства юридичними особами приватної форми власності та індивідуальними підприємцями і посилення адміністративної відповідальності за порушення таких норм за допомогою підвищення існуючих штрафів.

### ***Список використаних джерел:***

1. Про Національний архівний фонд архівні установи: Закон України № 3815-XII від 24.12.93 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12> (дата звернення 2.04.2020)

2. Про створення державної районної адміністрації Станично-Луганського району: Розпорядження (Представника Президента України у Станично-Луганському районі Луганської області районної державної адміністрації) від 06.05.1992 № 6. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/instructions> (дата звернення 2.04.2020)
3. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 1.06.1984 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення 2.04.2020)
4. Розділ III п.1 Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, затвердженні Наказом Міністерства юстиції України 18.06.2015 № 100/5, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15> (дата звернення 2.04.2020)
5. Про затвердження Правил роботи архівних установ України Закон України 08.04.2013 № 656/5 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13>. (дата звернення 2.04.2020)

**УДК 3.08:17.022.1**

***О. М. Супрун***

## **МІСЦЕ І РОЛЬ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

У сучасних умовах імідж державного службовця являє собою вагому й невід’ємну частину діяльності державного апарату будь-якої країни у зв’язку з тим, що він виступає в ролі офіційного представника держави. Завдяки позитивній репутації державного службовця зростатиме рівень довіри суспільства до всіх рівнів влади, будуть покращуватись стосунки між

державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування та громадянами. Негативне ставлення до органів державної влади, низький рівень довіри до її інститутів сприяло реформуванню державної служби, що в свою чергу супроводжується зміною норм і цінностей, які впливають на моральні позиції і принципи діяльності державних службовців. За таких умов багато зарубіжних і вітчизняних науковців стали приділяти увагу питанню іміджетворчості держави, її державних служб й службових виконавців. Функціонування державної влади можливе лише за умови позитивного ставлення до неї громадськості. Тому дуже важливим є формування позитивного іміджу як державної служби, так й її державних службовців, оскільки саме вони виступають від імені держави.

Проблему формування позитивного іміджу державної служби та державних службовців розглядали такі науковці, як В.Авер'янов, В.Бакуменко, Б.Гаєвський, В.Горбатенко, С.Дубенко, В.Коваленко, В.Малахов, І.Надольний, О.Оболенський, С.Серьогіна, Н.Щербак, Ю.Мельничук, О.Павлова, Н.Белаш, К.Богомолова, В.Дубицький, К.Павлюк, Л.Сергєєва та ін.

На думку науковців, головною рисою сучасної державної служби є те, що вона виконує місію сучасної держави – служби суспільству. Зростання в суспільстві негативних оцінок та відгуків, щодо діяльності державних службовців та державних органів прямо пропорційно позначається на іміджі державного службовця та державної служби для якої імідж має важливе статусне та функціональне значення.

Система державної служби складається з інституційних (правових, організаційних) і процесуальних структур, а також державних службовців, тобто осіб, які спеціально підготовлені й професійно зайняті у системі державних органів [1, с.55]. Державний службовець – це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну

плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [5]. Також Закон регулює відносини, що виникають у зв'язку із вступом на державну службу, її проходженням та припиненням, визначає правовий статус державного службовця, його основні права та обов'язки, а також принципи державної служби, до яких зокрема відносяться: законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність, забезпечення рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості і стабільності.

О.Оболенський зазначає, що у суспільному визнанні статусу державного службовця чільне місце посідає громадська думка, яка неформально визначає ставлення суспільства до державних службовців, тобто його імідж. Імідж є індикатором рівня довіри та критерієм оцінки суспільством ефективності управлінської діяльності держави [4]. Сучасний державний службовець – це представник не власних інтересів, а інтересів держави, тому вся його діяльність повинна бути спрямованою на вирішення проблемних питань інших людей. Державна служба є державним правовим і соціальним інститутом, який здійснює в рамках своєї компетенції реалізацію цілей та функцій органів влади й управління шляхом професійного виконання службовцями своїх посадових обов'язків і повноважень, що забезпечують взаємодію держави і громадян у реалізації їх інтересів, прав і обов'язків [2, с.141].

У перекладі з англійської мови «імідж» (англ. «image») означає презентацію об'єкта; репутацію, персональні риси особистості, корпорації; зовнішність. Імідж може виявитися у різноманітних діях, вчинках, (в умінні виражати й реалізовувати завдання та інтереси державного органу, який державний службовець представляє; у володінні певним обсягом своєрідних знань, умінь і навичок; у професійності, етичній культурі, культурі



спілкування, зовнішньому вигляді). До загальних якостей, якими має володіти державний службовець науковці відносять: чесність, порядність, ввічливість, тактовність, доброзичливість, охайність, вихованість, терпіння, гуманізм; до спеціальних якостей – ерудованість, компетентність, принциповість, людяність, стриманість, рішучість, сміливість, уважність, чуйність, самокритичність.

Ю.Мельничук вважає, що у процесі побудови іміджу, державний службовець повинен, за будь-яких обставин, демонструвати лідерські якості та позитивні риси характеру, повинен бути дієвим, рішучим та справедливим, незалежно від соціального становища людини у суспільстві [3].

Виконуючи свої службові обов'язки, державний службовець безпосередньо перебуває в оточенні людей, де велику роль відіграють не тільки його професійні здібності та компетентність, але й його вміння проявляти свій рівень культури. Поведінка державного службовця, його ставлення до справи, до громадян, його мова, зовнішній вигляд незалежно від того, до якого виду державної служби належить його посада, формують не тільки його власний авторитет, але й авторитет тієї служби, яку він уособлює.

На сьогоднішній день в Україні роль професійно-етичного кодексу державних службовців відіграють Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби №158 від 5 серпня 2016 року [7]. У розділі VI Закону України «Про запобігання корупції» визначено основні правила етичної поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, а саме: вимоги до поведінки осіб (ст. 37), додержання вимог закону та етичних норм поведінки (ст. 38), пріоритет інтересів (ст. 39), політична нейтральність (ст. 40), неупередженість (ст. 41), компетентність і ефективність (ст. 42), нерозголошення інформації (ст. 43), утримання від виконання незаконних рішень чи доручень (ст. 44) [6].

За визначенням науковців, формування позитивного іміджу державних службовців виступає неодмінною умовою оптимізації діяльності державних органів та системи державної служби в цілому. Імідж державного службовця науковці розглядають як певний набір якісних характеристик, які формують його статусний вигляд з урахуванням переваг у порівнянні з іншими соціальними категоріями суспільства та у контексті особливостей реалізації функцій, делегованих державними органами влади.

Позитивний імідж як державних службовців, так й тієї державної установи, в якій вони працюють, є складним і багатофакторним феноменом, формування якого безпосередньо залежить від рівня довіри цільового споживача до них. Наразі в суспільній свідомості склався стійкий негативний імідж державного службовця, якому притаманні бюрократизм, корумпованість та хабарництво, неповажне ставлення до людей, прагнення використовувати свою роботу в корисливих цілях. Саме тому необхідно приділити увагу необхідності формування позитивного іміджу державного службовця, який має здійснюватись постійно та цілеспрямовано. Залежно від того, як буде сприймати державного службовця суспільство та оцінювати його діяльність, значною мірою буде залежати репутація та імідж державної служби в цілому. Створення уявлення про державних службовців, як про професіоналів своєї справи, які відповідально ставляться до своїх обов'язків, добросовісно виконують свою роботу, чітко дотримуються законності, морально-етичних норм поведінки, як по відношенню до свої колег, так і до суспільства повинно стати нормою, а не виключенням із правил.

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

1. Алфьоров С.М. Адміністративне право. Загальна частина: навч. посіб. Київ, Центр учбової літератури, 2011. 216 с.
2. Бурдяк В.І. Державна служба як особливий різновид суспільно-корисної праці. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 1(5).

С.140-147.

3. Мельничук Ю. Методи та шляхи формування позитивного іміджу державного службовця. Науковий блог „Острозька Академія”. 2014. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2014/metody-ta-shlyahy-formuvannya-pozytyvnoho-imidzhu-derzhavnoho-sluzhbovtsya/> (дата звернення: 23.03.2020).
4. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.
5. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення: 23.03.2020).
6. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>. (дата звернення: 23.03.2020).
7. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 23.03.2020).

**УДК 352.07.3:316.48**

***С. В. Черкашинінова***

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Процес розвитку суспільства супроводжується конфліктами. Конфлікти слід розглядати не лише в негативному, але й в позитивному аспектах. Він допомагає виявити актуальні питання, оцінити процеси організації та ефективності праці. Інститут виконавчої влади можна визначити, як один з найважливіших у державному управлінні. Тому під час вивчення розвитку органів виконавчої влади було звернено увагу на

виникнення конфліктних ситуацій, під час зіткнення інтересів службовців виконавчої влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що вченими висловлюється надзвичайно багато думок щодо розуміння суті цього явища. При цьому інколи надаються не лише нечіткі, неконкретні формулювання, а й такі, що суперечать одне одному. Інший недолік значної кількості визначень конфлікту в тому, що цей термін має переважно негативне тлумачення й авторами практично не аналізується його конструктивний ресурс [4].

За даними соціологічних досліджень останнім часом в публічному управлінні відзначається майже триразове зростання числа трудових суперечок. Динаміку можна розглядати і як позитивну тенденцію, і як негативну. Оскільки збільшення чисельності говорить про популяризацію інституційних органів з проблем управління конфліктами на публічній службі, готовності службовців заявляти про існуючі протиріччя і розв'язувати їх законними методами. Однак, це також свідчить і про зростання конфліктного потенціалу публічної служби [9].

**Мета статті** Проаналізувати літературні джерела, розглянути теоретичні засади визначення конфлікту в органах виконавчої влади

При поглибленому вивченні міжособистісних відносин, також і службовців виконавчої влади, можна виділити, що невід'ємною складовою людських відносин є конфлікт.

Для початку дамо визначення терміну «конфлікт». Конфлікт (лат. *Conflictus* — зіткнення, сутичка) — зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що приводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони [10].

Досліджуючи конфліктні поля суперечностей публічного управління, важливо надати саме визначення конфліктів, їх поняття, особливостей та видів. Узагальнюючи дослідження учених, можна визначити конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих тенденцій (особистостей, інтересів, сил, позицій, поглядів) що супроводжується негативними емоціями.

Аналіз, порівняння й зіставлення визначень конфлікту науковцями дали змогу уточнити суть цього поняття як процесу спілкування, розвитку взаємодії; відносин; система стосунків в умовах відмінностей між суб'єктами – учасниками конфлікту (від розбіжностей інтересів, цінностей, видів діяльності). Дискурсивним варіантом визначення конфліктних сфер у публічному управлінні є типології конфліктів, що запропонована О.Соловйовим. За даною типологією пропонується наступні поля соціальної напруги в державі: конфлікти між політичними і державно-адміністративними (груповими і індивідуальними) суб'єктами (структурами); конфлікти між державно-адміністративними структурами та організаціями державного і приватного секторів; конфлікти між відомствами, міністерствами та іншими ланками управління; конфлікти між центральними, регіональними та місцевими органами державного управління; функціонально-рольові (вертикальні і горизонтальні) конфлікти всередині державних організацій та установ; неформальні конфлікти всередині та між окремими державними організаціями [8].

Для визначення методу подолання конфлікту необхідно визначитися з основними видами конфлікту. Так конфлікти поділяються на:

- внутрішньоособистісний;
- міжособистісний;
- міжгруповий конфлікт.

Для внутрішньоособистісного конфлікту характерно зіткнення приблизно рівних за силою і значущістю, але протилежно спрямованих

мотивів, потреб, інтересів, потягів у однієї і тієї ж людини, що відображають суперечливі зв'язки із соціальним середовищем.

Про міжособистісний конфлікт можна сказати те, що при ньому виникає зіткнення людей, що взаємодіють, чії цілі, інтереси, цінності, норми поведінки або методи роботи взаємовиключають один одну або заважають, протидіють, тобто несумісні в даній ситуації.

А от міжгруповий конфлікт визначається, як протиборство в колективі або в різних соціальних групах, що відстоюють протилежні інтереси, переслідують несумісні цілі і своїми практичними діями перешкоджають один одному.

Питанням особливостей конфліктів у професійній діяльності державних службовців присвятили свої праці Д.Дзвінчук, Н.Довгань, М.Логунова, Н.Нижник, М.Пірен, А.Пойченко, В.Ребкало, С.Серьогін, С.Хаджирадева та ін. Зазначені дослідники окреслили проблеми класифікації конфліктів; розглянули причини виникнення конфліктів, суб'єктний склад конфліктних відносин; дослідили управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів; висвітлили рекомендації щодо їх конструктивного розв'язання тощо[5].

Передумови виникнення конфлікту:

1. Наявність ситуації, що сприймається учасниками як неприйнятна для них, тобто конфліктна.

2. Неподільність об'єкта конфлікту, через що вирішення однією стороною своїх проблем стає можливим лише за рахунок іншої сторони.

Головні ознаки конфлікту:

1. Усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень сторін.

2. Відкрите або приховане протиборство сторін, завдавання ними взаємних збитків.

3. Психологічна напруженість, наявність негативних емоцій стосовно іншої сторони.

4. Втягування учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення [7].

В процесі виникнення конфлікту, спочатку визначається передумови виникнення конфлікту; аналіз появи його окремих елементів та інтегрування їх, а потім виявляється внутрішній механізм переходу від однієї фази конфлікту до іншої.

Передумови мають короточасний характер, або тривалий, одні чинять безпосередній вплив, інші – опосередкований.

До чинників конфлікту відносять ті передумови, дія яких веде до формування конфлікту, але не породжує його. Між конфліктом і чинниками, що його формують, немає жорсткого динамічного зв'язку. Чим більше відмінностей і протиріч, що стосуються конкретної події, тим імовірніше виникнення конфлікту[3].

Виникнення конфлікту відбувається в результаті дії причин, а не чинників. Причиною слугують не явища або матеріальні утворення, а їхні зміни. Як причина виступає якась зміна одного об'єкта, наслідком є деяка зміна іншого об'єкта. Але ці зміни можуть відбутися тільки в разі перенесення до наслідку певної частки енергії або речовини від явища, що виступає причиною. Отже, причиною виникнення конфлікту повинні бути певні зміни, що відбуваються в явищах, безпосередньо пов'язаних із конфліктом. Основною ознакою дії причини є її здатність породжувати наслідок. Причина викликає до життя наслідок, закономірно зумовлює його виникнення. Якщо причина виникає, то за певних умов вона з необхідністю породжує певний наслідок. Однак причина тягне за собою наслідок, яким виступає в такому випадку конфлікт, тільки за наявності певних умов (сукупність речей, процесів, відношень, необхідних для виникнення явища). Вплив умов спрямовано не на конфлікт, а на причини його виникнення.

Зміна умов може запобігти породженню причин конфлікту, але вона не здатна суттєво змінити характер конфлікту. У цьому відношенні умови визначають лише конкретну зовнішню форму виникнення й розвитку даного конфлікту. Для виникнення конфлікту потрібен конкретний привід. Саме це поняття визначається як зовнішня, часто випадкова обставина, яка дає поштовх для настання події. Він може бути у вигляді випадкового інциденту, провокації, інспірованої акції, події або дії, неправильно сприйнятої або витлумаченої іншою стороною[6].

Для того, щоб вирішити конфлікт, необхідно:

- ліквідувати конфліктну ситуацію;
- вичерпати інцидент;
- правильно сформулювати й оцінити конфліктну ситуацію [1].

Загальний підхід щодо проблем розв'язання конфліктів у професійній діяльності державних службовців не завжди дає змогу здійснити якісний аналіз особливостей окремого конфлікту з метою його конструктивного розв'язання. Куди важливіше в даному контексті врахувати специфічні складові окремого конфлікту з точки зору характеристики самої напруженої ситуації – певні фактори, що мають вплив на конфліктний процес та утруднюють (або, навпаки, сприяють) додання конфлікту [5].

**Висновки** Виявлення конфліктів в органах виконавчої влади надає можливість при пошуку шляхів запобігання й конструктивного розв'язання конфліктів керівникові вибрати адекватний метод впливу в системі управління конфліктами.

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

1. Довгань Н.П. Конфлікти в державному управлінні та шляхи їх вирішення : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Київ, 2006.



2. Єрмаш Н.М., Твердохліб Ю.І. Вирішення конфліктних ситуацій в органах місцевої виконавчої влади : *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16 (205). с. 63
3. Карлов Т. В. Теоретичні засади конфліктної взаємодії в публічному управлінні, здобувач кафедри політології та філософії. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2 (49). с. 106.
4. Тертишна О. А. Використання конструктивного ресурсу конфлікту в системі державної служби України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
5. Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в діяльності державних службовців : дис. ... канд. наук з держ. упр. Дніпропетровськ, 2006, 205 с.
6. Федчун Н. О. Конфлікти в діяльності органів місцевого самоврядування: причини, шляхи розв'язання та прогнозування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 "Місц. самоврядування". Київ, 2009. 18 с.
7. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учеб. для вузов. НИТИ, Москва, 1999, 551 с.
8. Соловьев А.И. Конфликты в государственно-административной сфере. Полис. 1997. №7, с. 17-23.
9. Тимофеева Л.Н. Конфликты на государственной службе. Москва: РАГС, 2009, с. 8.
10. Конфлікт URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 11.04.2020).

**УДК 342.25:[004.01:338.46]**

**О. В. Щербак**

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Питання вдосконалення роботи органів місцевого самоврядування в Україні є сьогодні досить актуальним. Організація роботи з документами та документообігу займає важливе місце в документуванні управлінської діяльності, адже від оперативності системи документообігу в установі залежить швидкість виконання поставлених рішень і завдань.

Проблему організації роботи з документами та документообіг досліджували багато вітчизняних авторів, таких як П.Добродумов, Т.Іванова, Л.Піддубна, О.Кукарін, Г.Охріменко, Ю.Палеха, О. Попчук, С.Радченко, А.Сидоренко, І.Москаленко та ін., проте, незважаючи на досить велику кількість праць, чимало важливих проблем залишається поза увагою дослідників. Зокрема, особливий інтерес сьогодні становить аналіз документування управлінської діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки від визначення системи документообігу та її основних параметрів залежить оперативність виконання повноважень.

**Метою статті** є визначення сутності поняття «системи електронного документообігу» та її основних характеристик, дослідження умов, що впливають на удосконалення організації діяльності органів місцевого самоврядування.

Основна функція будь-якої установи — прийняття управлінських рішень. При цьому вихідні дані для прийняття рішень, необхідна інформація і самі рішення представляються у вигляді службових документів. Організація роботи зі службовими документами – це створення умов, які забезпечують зберігання необхідної документної інформації, її швидкий пошук, оперативність переміщення й виконання, а також забезпечення умов для всіх видів робіт з документами з моменту складання чи отримання до знищення

або ж передавання в архів – становить єдиний технологічний цикл і є важливим організаційним чинником управлінської діяльності [8].

Як зазначають науковці, сукупність дій, здійснюваних органами управління по створенню і використанню документів, називається документуванням управлінської діяльності [2]. Документування управлінської інформації полягає у створенні документів, в яких фіксується з дотриманням установлених правил інформація про управлінські дії [1].

Єдині вимоги щодо створення управлінських документів і роботи зі службовими документами, а також порядок їх архівного зберігання в органах місцевого самоврядування встановлено Правилами організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, затвердженими наказом Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. № 1000/5. [16].

Документообіг є системою, що матеріалізує процеси збору, перетворення, зберігання інформації, а також процеси управління: підготовку та прийняття рішень, контроль за їх виконанням [5]. До організації документообігу пред'являються такі вимоги: прямоплинність руху документів (документ найкоротшим шляхом потрапляє до виконавця, зворотні переміщення документів виключаються); розподіл документів між керівниками і спеціалістами відповідно до їх функціональних обов'язків; забезпечення лише необхідного руху документів, виключаючи дублювання, зайві інстанції та дії; одноманітність маршруту руху документів і технічних операцій (порядок проходження) [11]. Порядок документообігу регламентується інструкцією установи, регламентами роботи установи, положеннями про структурні підрозділи, посадовими інструкціями. Правильна організація документообігу сприяє оперативному проходженню документів в апараті управління, рівномірному завантаженню підрозділів і

посадових осіб, позитивно впливає на управлінський процес загалом [11, с. 16].

Науковці виділяють такі види документообігу: *централізований документообіг* (вся документація централізовано реєструється); *децентралізований документообіг* (реєстрація документів у кількох місцях за умови річного документообігу 100 тисяч і більше документів, а також за наявності територіально уособлених структурних підрозділів та певних особливих умов роботи); *змішаний документообіг* (найбільш важлива внутрішня документація та листування керівництва реєструється у канцелярії, решта документів – у структурних підрозділах) [11].

Документообіг складається з трьох документопотоків (документопотік – це сукупність документів, які рухаються, їх маршрути): вхідних документів (це рух документів, які надійшли в організацію); вихідних документів (це рух документів, які складені в організації для використання їх іншими організаціями); внутрішніх документів (це рух документів, які використовуються для організації роботи установи, закладу) [6, с. 189-190].

Як зазначає І.Петрова, документаційне забезпечення органів місцевого самоврядування формується із різних джерел, головними серед них є законодавча база, нормативні та інструктивно-методичні акти, які врегульовують головні напрямки діловодства, що в загальному вигляді забезпечують нормативно-методичну систему і поділяються на певні підгрупи документів, серед яких законодавчі акти України, укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України; нормативні та методичні акти, що укладаються Державною архівною службою України та Українським науково-дослідним інститутом архівної справи та документознавства; нормативно-правові, інструктивно-методичні документи, що формуються органами законодавчої та виконавчої влади на регіональному рівні; організаційно-правові,

розпорядчі та методичні документи, які створюються окремим органом місцевого самоврядування [10, с. 192].

Процес організації системи документообігу органів місцевого самоврядування тісно пов'язаний зі стрімким розвитком суспільства у сфері новітніх технологій. Особливістю діяльності органів місцевого самоврядування в сучасних умовах є необхідність комплексного застосування сучасних підходів, форм і методів роботи з документами. При цьому система документообігу постійно розвивається і динамічно змінюється. На думку Г.Охріменко, доступ до світових інформаційних ресурсів, перехід на електронні технології документування, зберігання і передання документів, тобто перехід на принципово нові способи організації інформації і доступу до неї, ставлять перед службою діловодства органів місцевого самоврядування нові завдання[8].

На сучасному етапі функціонування діловодства в органах влади та місцевого самоврядування поряд з усталеними формами документообігу активно застосовуються можливості електронного документообігу, форми інформаційного забезпечення управління, аналіз руху документів в установах, методи управління документаційною системою в рамках існуючих вітчизняних стандартів [18]. Так, з прийняттям 22 травня 2003 року Закону України «Про електронний документ та електронний документообіг» [13] понятійний апарат системи документообігу доповнено новими термінами. У статті 9 розділу III ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» подано таке визначення електронного документообігу (обіг електронних документів) – це «сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів» [13].

Основним об'єктом електронного документообігу є електронний документ – документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа [13]. Як зазначає О.Кукарін, електронний документ (ЕД) дуже легко може бути поданий різним змінам, саме тому, для гарантії забезпечення можливості здійснення контролю справжності підпису - є електронний цифровий підпис (ЕЦП), застосування якого реалізується за допомогою інформаційних технологій шляхом певних криптографічних перетворень над ЕД (набором електронних даних), на основі яких відтворюється вміст цього ЕД [7, с. 19-20]. Відповідно до ст. 1 Закону України «Про електронний цифровий підпис» [14] електронний цифровий підпис накладається за допомогою особистого ключа та перевіряється за допомогою відкритого ключа.

Загальні вимоги щодо впровадження електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису, організації роботи з електронними документами у діловодстві в органах місцевого самоврядування встановлено Порядком роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання, затвердженим наказом Міністерства юстиції України від 11.11.2014 р. № 1886/5 [15].

Як зазначає О.Попчук, використання системи електронного документообігу (СЕД) в органах місцевого самоврядування як організаційно-технологічного комплексу методичних, технічних, програмних та інформаційних засобів, сприяє забезпеченню роботи з електронними документами, а саме: *централізоване управління документами* (система дозволяє оперативно змінювати форми документів, що використовуються); *підтримку життєвого циклу документів* (СЕД дозволяє контролювати життєвий цикл документів з урахуванням вимог, галузевих стандартів і законодавства); *колективна робота над документами* (дозволяє організувати колективну роботу над документом); *забезпечення конфіденційності*

(можливість підписувати документи за допомогою електронного підпису і зашифровувати їх); *маршрутизація документів* (автоматичну передачу документу потрібній особі); *інтеграція з іншими системами*; *управління доступом* (розмежування повноважень і здійснення контролю за доступом до документів) [12, с. 19-20].

Процес впровадження СЕД в діяльність органів місцевого самоврядування має свої переваги, але також існує ряд перешкод, пов'язаних з низкою зовнішніх та внутрішніх факторів, що перешкоджають його активному використанню. Так, на думку Ю.Палехи, електронний документообіг з використанням електронного цифрового підпису невдовзі посяде домінуюче місце у системі опрацювання, підготовки, підписання та надсилання документа, оскільки традиційні схеми: розроблення проекту документа в електронному вигляді, створення паперової копії для підпису, пересилання паперової копії з підписом, розгляд паперової копії, перенесення її на комп'ютер – малоефективні, трудомісткі й такі, що потребують забагато часу [9]. Як стверджує С.Радченко, ефективність управління в державних органах у сучасних умовах значною мірою залежить від використання електронного документообігу, який дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи, можливість скоротити часові витрати на розв'язання задач, пов'язаних із діяльністю державних органів. Автоматичний контроль виконання документів підвищує якість роботи виконавців, робить результати підготовки документів більш прогнозованими і керованими [17, с. 39].

Але розширення застосування електронних документів неможливе без участі в процесах електронного документообігу працівників не тільки документаційної служби, але й інших підрозділів організації. Прийом і відправка електронних документів не обов'язково повинні виконуватися централізовано в документаційній службі, потрібна також обґрунтована децентралізація цих функцій з наданням повноважень на їх здійснення користувачам СЕД. При цьому змінюються функції документаційних служб:

на перший план виступають організаційні, контрольні та методичні функції, а не лише реєстрація документів і виконання інших функцій традиційного діловодства. Тобто відбувається процес створення нових завдань управління документацією [3, с. 42-45].

Маючи досвід практичної роботи у відділі організаційно-кадрової роботи виконавчого апарату районної ради хочу зазначити, що для вдосконалення системи документообігу органів місцевого самоврядування та застосування електронного документообігу перш за все необхідно: формування нового рівня організації системи документообігу; перегляд формування структурних підрозділів, що займаються документальним забезпечення; підвищення кваліфікації працівників, які працюють або будуть працювати з електронними документами; саме введення електронного документообігу та його автоматизація. Але, як засвідчує практика, в епоху глобальної інформатизації, нажаль, не всі органи місцевого самоврядування сьогодні мають можливість використовувати сучасні інформаційні технології. На це є ряд причин, а саме: відсутність достатнього фінансування на впровадження системи електронного документообігу та її обслуговування; відсутність системи внутрішнього електронного документообігу, відсутність навчання співробітників органів місцевого самоврядування роботі у системі електронного документообігу, відсутність підвищення кваліфікації з питань електронного урядування; в розробці є система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, а також система електронної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування; недостатній рівень захисту інформації в системах електронного документообігу органів державної влади та органів місцевого самоврядування; оновлення інструктивно-методичних документів, які забезпечать врегулювання документаційного забезпечення функціонування органів місцевого самоврядування. Також науковці зазначають, що необхідно



опрацювання законів України щодо документування управлінської інформації в електронній формі.

Отже, особливістю діяльності органів місцевого самоврядування в сучасних умовах є необхідність комплексного застосування сучасних підходів, форм і методів роботи з документами, застосування технологій електронного документообігу, а саме активне застосування інформаційно-комп'ютерних технологій через формування і безпосереднє впровадження у практичне діловодство електронної системи документообігу (вхідної і вихідної кореспонденції, внутрішніх нормативних документів) та вивчення сучасного досвіду зарубіжних країн з використання комп'ютерних технологій у державному секторі.

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

1. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-п> (дата звернення: 02.01.2020).
2. Документ та документаційне забезпечення управління в Україні. *Государство для общества*. URL: <http://www.govforc.com/index.php?id=265> (дата звернення: 12.01.2020).
3. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 9: Електронний документообіг. Реінжиніринг адміністративних процесів в органах публічної влади / [С.П. Кандзюба, Р.М. Матвійчук, Я.М. Сидорович, П.М. Мусієнко]. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. С. 42-45.
4. Загорецька О. М. Організація діяльності служби діловодства. *Секретарь-референт*. 2009. № 6. С. 9–13.

5. Запровадження системи електронного документообігу в Україні. *Міністерство юстиції*. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_7546](https://minjust.gov.ua/m/str_7546) (дата звернення: 16.03.2020).
6. Іванова Т. В., Піддубна Л. П. Діловодство в органах управління та місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. С. 189 -190.
7. Кукарін О. Б. Електронний документообіг та захист інформації : навч. посіб. Київ: НАДУ, 2015. С. 19-20.
8. Охріменко Г. В. Основні принципи та проблеми впровадження електронного документообігу в організації. *Наукові записки*. 2009. URL: <http://eprints.oa.edu.ua/235/1/Elektronyj.pdf> (дата звернення: 02.01.2020).
9. Палеха Ю. І. Загальне діловодство : навч. посіб. URL: <https://textbook.com.ua/dokumentoznavstvo/1473445807/s-30?page=2> (дата звернення: 11.03.2020).
10. Петрова І.О. Документаційне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: дис. на здобуття наук. ступеня канд..істор.наук: спец. 07.00.10 «Документознавство, архівознавство». Київ: [б.в.], 2008. 192с.
11. Попчук О. В. Документне забезпечення управління діяльності організацій : навч.-метод. посіб. Рівне : Рівненський державний гуманітарний університет, 2012. 16 с.
12. Попчук О. В. Документне забезпечення управління діяльності організацій: навч.-метод. посіб. / уклад. О. В. Попчук ; Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Рівне, 2012. 116 с.
13. Про електронний документ та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. Дата оновлення: 07.11.2018. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 18.02.2020).

14. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 22.05.2003 р.  
№ 852-IV. Дата оновлення: 07.11.2018. URL:  
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/852-15> (дата звернення: 25.02.2020).

15. Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання : наказ Міністерства юстиції України від 11.11.2014 р. № 1886/5. URL:  
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14> (дата звернення: 16.03.2020).

16. Про затвердження Правил організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. № 1000/5. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0736-15> (дата звернення: 23.01.2020).

17. Радченко С. В. Особливості систем електронного документообігу у державних органах України. Київ, 2013. № 4. с. 39. URL:  
[http://www.archives.gov.ua/Publicat/AU/AU\\_4\\_2013/02.pdf](http://www.archives.gov.ua/Publicat/AU/AU_4_2013/02.pdf) (дата звернення: 11.03.2020).

18. Сидоренко А.І., Москаленко І.А. Організація роботи з документами в діяльності органів місцевого самоврядування : сучасний вимір. URL:  
[file:///E:/Магістратура/1%20курс/Магістерська%20робота/12pvpvms%20-%20ВАЖНО%20\(2\).pdf](file:///E:/Магістратура/1%20курс/Магістерська%20робота/12pvpvms%20-%20ВАЖНО%20(2).pdf) (дата звернення: 15.03.2020).

**УДК 35.077.1**

***А. Ю. Якимлюк***

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Поширені сьогодні комп'ютерні технології принесли великі зміни в сферу документаційного забезпечення управління. До автоматизації діловодства робота з документами займала більшу частину часу співробітників органів державної влади. Низькі показники ефективності обумовлювалися технологіями ручної обробки документів. Поширення електронного документообігу дозволяє вибудовувати роботу з документованої інформацією на нових підставах, використовуючи можливості обробки текстів, таблиць, зображень, організовуючи рух електронних документів всередині і поза владними органами, їх реєстрацію та контроль.

Сучасні системи електронного документообігу здатні автоматизувати весь цикл роботи з документами, що, безсумнівно, позитивно впливає на сферу управління в цілому. У той же час сам процес переходу на нові автоматизовані технології часто пов'язаний з явними труднощами, викликаними складністю впровадження систем електронного документообігу в повсякденну діяльність органів публічної влади.

У зв'язку з цим дослідження існуючих зарубіжних методик і реальних проектів запровадження систем електронного документообігу в органах державної влади є достатньо актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням забезпечення електронного документообігу в органах публічної влади присвятили свої дослідження багато вітчизняних науковців. Серед них можна виділити роботи Н.Грицяк, В.Ключевського, О.Кукаріна, І.Лопушинського, О.Орлова, В.Писаренка, В.Поліщука та ін., які розглядали проблеми впровадження електронного документообігу в органах державної влади та органах

місцевого самоврядування, електронний документообіг та захист інформації, «цифровізацію» як основу державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства, електронне урядування в системі державної служби тощо.

Однак, на жаль, проблеми використання зарубіжного досвіду запровадження систем електронного документообігу в органах державної влади носять фрагментарний характер. Особливо це стосується досвіду невеликих країн.

**Мета статті.** Метою статті є висвітлення зарубіжного досвіду запровадження систем електронного документообігу в органах державної влади, аналіз кращих його практик та можливості його застосування в Україні.

За кордоном перші вимоги до систем електронного документообігу (СЕД) почали з'являтися на початку 1990-х рр. Зараз стандарти такого роду існують в США, Англії, Німеччині, Австрії, Норвегії, Голландії, Австралії, ряді інших країн. У 2007 – 2008 рр. стали з'являтися вимоги до СЕД третього покоління, починаючи з 3-ї редакції відомого американського стандарту DoD 5015.2. Найбільш помітною подією у цей період став вихід у світ в лютому 2008 р європейських вимог MoReq2, розроблених на замовлення Єврокомісії.

На особливу увагу заслуговує позитивний зарубіжний досвід становлення електронного документообігу, який активно реалізується в таких державах як Австрія, Німеччина, Канада, Бразилія, Португалія, Індія, Греція та ін.

Наприклад, в Австрії реалізований проєкт «Електронний документ» (ELAK), який є одним з центральних елементів програми створення «електронного уряду» в масштабах всієї федеральної адміністрації та використовується в 12 федеральних міністерствах. Рішення було розроблено з метою передачі в електронному вигляді інформації і документів між органами влади, які до цього передавалися на паперових носіях; а також

підтримувати в електронному вигляді в масштабах Австрії все ділові процеси органів влади. На даний час всі державні службовці Австрії працюють з однією і тією ж електронною системою. Нові справи створюються тільки в електронному вигляді. Міжвідомчі робочі групи обмінюються інформацією, використовуючи можливості колективної роботи в електронній системі.

Пізніше почав розвиватися проект, який інтегрував управління електронним документообігом та архівами, для забезпечення коректного управління електронними документами протягом всього їх життєвого циклу. Сюди вже входять управління документообігом в федеральних відомствах через систему ELAK і розроблена фахівцями специфікація міжвідомчого формату передачі електронних документів під назвою EDIAKT. По суті, визначено формат застосування SIP-пакета (здавального інформаційного пакета), який можна ввести в архівну систему [3].

Стратегічна мета, поставлена урядом Великобританії, – перехід до документообігу в електронному вигляді. На даний час, за інформацією фахівців, близько 95% всієї документації урядових установ існує в електронному вигляді. Однак найбільш важливі документи створюються і підписуються керівниками різного рангу на папері.

Створена також захищена урядова телекомунікаційна мережа, за якою здійснюється електронний документообіг між різними урядовими установами. Типового рішення для автоматизації діловодства в урядових установах не існує.

Англійські фахівці вказують також на нестиковку підходів до інформатизації державного управління служб діловодства, архіву та інформаційних підрозділів. Існує практика залучення до підтримки інформаційного забезпечення урядових установ зовнішніх організацій на основі аутсорсингу [2].

Також цікавим є досвід Федеративної Республіки Німеччини, де в рамках функціонування технологій електронного уряду значне місце займають питання документообігу.

У «Загальному порядку роботи федеральних міністерств ФРН» (GGO) – основному нормативному документі, який всебічно регулює роботу державних органів, поряд з викладом правил діловодства, підкреслюється, що федеральні міністерства створюють передумови для роботи з інформацією в електронній формі. Для обміну інформацією між федеральними міністерствами існує єдина електронно-комунікаційна інформаційна мережа.

Особливості процесу документообігу та управління документацією, що враховують застосування електронних документів, детально викладені в Директиві по обробці й управлінню документами у федеральних міністерствах (Registratur richtlinie für das Bearbeiten und Verwalten von Schriftgut in Bundesministerien – RegR), схваленої Федеральним урядом Німеччини 11 липня 2001 р.

Державна програма «електронного уряду», яка є однією з найбільш великомасштабних в Європі, реалізується на базі концепції «DOMEA».

«DOMEA» (Dokumenten management und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang – Управління документами та електронне архівування в IT-системах), – це робоча концепція, яка містить основні принципи переходу державних організацій до електронного документообігу та вимоги до автоматизованих систем електронного документообігу [4].

У ФРН проводиться сертифікація програмних продуктів на відповідність сформульованим у цьому документі функціональним вимогам до програмного забезпечення для використання його в державному управлінні. Вимоги є основою для розробки відомчих специфікацій і критерієм при ухваленні рішення про покупку програмного забезпечення.

У ході сертифікації системи оцінюються за ступенем відповідності вимогам і за зручністю роботи, відповідно до спеціально розробленої методики. Результати тестування публікує Міністерство внутрішніх справ. Програми, що задовольняють вимогам, отримують офіційний сертифікат, що спрощує їх просування на ринку програмного забезпечення для органів федерального уряду. Сертифікацію по DOMEA вже пройшло більше 10 програмних продуктів.

У Німеччині навіть існує спеціальна організація міжвідомчої взаємодії – Інформаційна мережа Берлін-Бонн, яка забезпечує внутрішній інформаційний обмін між федеральними органами. Також у цій країні створена «Інформаційна мережа федеральної адміністрації», яка виконує роль інформаційної мережі між різними державними відомствами. Вона була запроваджена з метою створення єдиної комунікаційної платформи для всієї державної адміністрації [4].

Італія в даному питанні пішла далі і прийняла відповідний «Кодекс електронного уряду» (CDA), який встановлює загальні правила електронної взаємодії як в сфері державного управління, так і у взаємовідносинах між приватними особами і державними органами. Даний кодекс має широку сферу застосування, оскільки його положення поширюються на всі документи, які можуть бути надіслані до державних органів і / або використані ними [2].

У державному секторі Норвегії ефективна взаємодія між державними органами (особливо між центральним урядом і місцевою владою) розглядається в якості одного з ключових напрямків подальшого розвитку. У плані міжвідомчої взаємодії вирішальна роль відводиться державним реєстрам. Для цього сформована загальна термінологія, забезпечена відкритість технологічних платформ і розроблена система захисту персональних даних. Показово, що в рейтингу ООН готовності до «електронного уряду» Норвегія посіла третє місце після Швеції та Данії,



випередивши США. При цьому для вирішення проблеми міжвідомчої взаємодії в Норвегії 1 січня 2008 р. було утворено Агентство з державного управління та електронного уряду [2].

Проблема управління документами і державного діловодства у США була піднята і на найвищому державному рівні, коли Президент США Б. Обама 28 листопада 2011 р. видав спеціальний Меморандум «Управління державними документами». Меморандум адресований керівникам федеральних органів управління, і в ньому ставиться питання про якість управління державними документами.

Даний Меморандум знаменує початок реформування політики управління документами, поліпшення роботи і заохочення відкритості та відповідальності шляхом вдосконалення діловодної діяльності та прийняття рішень в агентствах; проведення подальшої ідентифікації та передачі в Національний архів США (NARA) історичних документів, що мають постійну цінність для майбутніх поколінь; надання допомоги виконавчим департаментам і агентствам при реалізації завдань мінімізації витрат і організації більш ефективних дій у сфері управління документацією.

У Меморандумі зазначається, що федеральні органи управління (агентства) повинні в своїй роботі прагнути до двох основних цілей:

1. Впроваджувати електронне діловодство з метою забезпечення прозорості, ефективності та відповідальності в органах управління. Для цього всім федеральним агентствам до 2019 року належало максимально перейти на електронний документообіг, зокрема і для електронних документів з постійним терміном зберігання. Як проміжне завдання, всі федеральні агентства до 2017 р. повинні управляти всіма документами електронної пошти в електронному форматі (повністю в безпаперовому вигляді).

2. Поліпшити організацію управління документами. Для цього Меморандумом передбачається запровадити механізм призначення в кожному відомстві відповідальних посадових осіб, проводити постійне

навчання персоналу в сфері управління документами, розробити переліки документів та подати їх до NARA [5].

Вельми цікавий досвід законодавчого регулювання питань електронного документообігу органів державної влади має Чехія. Так, в цій країні діє наступне спеціальне законодавство:

- Закон про державні інформаційні системи, який регламентує здійснення міжвідомчої взаємодії через Портал державної влади;
- Закон про стягування податків і зборів, який дозволяє здійснювати міжвідомчу взаємодію за рахунок використання спільного технічного оснащення податкового адміністрування (податковий портал);
- Закон «Про електронні операції, особисті номери і про авторизовані конверсії документів», який використовує загальні правові рамки для електронного інформаційного документообігу приватних осіб з державними органами, а також для внутрішньої інформаційної взаємодії органів державного управління;
- також до спеціальних законів, зокрема Адміністративно-процесуального кодексу, були внесені поправки, і тепер вони повинні включати положення, що допускають електронний документообіг з державними органами. Положення даного кодексу можуть застосовуватися щодо всіх державних органів і судів, за винятком тих випадків, коли інше зазначено в спеціальних законах[1].

У Швейцарії запроваджена Стратегія побудови «електронного уряду», яка передбачає активне використання інформаційних технологій. При її розробці було враховано те, що вдосконалення державного управління неможливо без повсюдного впровадження електронного документообігу [2].

Перелік держав, які активно працюють по впровадженню електронних документів, можна продовжити. Заслугує на окреме дослідження досвід ще деяких європейських країн, зокрема, Польщі, Франції, скандинавських і прибалтійських держав, які в рамках виконання директив ЄС активно

просувають концепції електронного уряду і відповідно, електронного документообігу.

**Висновки.** Таким чином, на основі аналізу зарубіжного досвіду, можна зробити наступні висновки.

1. Тенденція поширення електронних документів у практиці державного управління є загальносвітовою.

2. Успіх впровадження електронних документів та електронного документообігу забезпечується наявністю відповідної державної політики та її законодавчого забезпечення.

3. Аналіз досвіду підкреслює необхідність участі в процесах впровадження електронного документообігу архівних служб, які прямо зацікавлені в забезпеченні контролю життєвого циклу електронних документів.

4. Очевидно, що високий рівень організації управління електронними документами вимагає тривалої, систематичної роботи, заснованої на вихованні у фахівців професійного підходу до використання інформаційних технологій.

5. Зарубіжний досвід також однозначно вказує на те, що повністю відмовитися від документів на паперовому носії в сучасних умовах недоцільно.

Протягом найближчого часу паперові документи та електронні документи будуть співіснувати паралельно. Також слід підкреслити, що частина документів як і раніше буде створюватися і зберігатися тільки на паперових носіях, які дозволяють гарантовано зберігати інформацію протягом декількох століть.

Таким чином, в зарубіжних країнах йде активне побудова системи електронного документообігу органів публічної влади, яка не тільки задекларовано в законодавстві, але і широко використовується на практиці.

Це робить зарубіжний досвід не тільки цікавим для України, а й вимагає його подальшого постійного моніторингу.

### ***Список використаних джерел:***

1. Горачек Р. Электронное правительство как живой организм. URL: <http://www.mvcr.cz/soubor/cz-horacek-egovernment-public-admin-pps.aspx> (дата звернення 1.04.2020)
2. Дюмортье Ж. Правовой анализ юридической и административной практики взаимного признания электронных документов и их юридической силы. 32 национальных отчета. URL: <http://ec.europa.eu/enterprise/ict/policy/legal/2006-bm-cr/legal-validity-32-national-reps.pdf> (дата звернення 1.04.2020)
3. ELAK im Bund: The electronic file-system of the Austrian Federal Ministries. URL: <http://www.epractice.eu/cases/elak> (дата звернення 1.04.2020)
4. «Informations verbund Berlin-Bonn». URL: [http://www.cio.bund.de/cln\\_102/sid\\_BE43924DCB99CDD69224C517A72275DB/DE/IT-Angebot/rT-Infrastrukturen/IVB\\_B/ivbbno\\_de.html](http://www.cio.bund.de/cln_102/sid_BE43924DCB99CDD69224C517A72275DB/DE/IT-Angebot/rT-Infrastrukturen/IVB_B/ivbbno_de.html). (дата звернення 1.04.2020)
5. Memorandum for the Head of Executive Departments and Agencies—Managing Government Records, November 28, 2011). URL: <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2011/11/28/presidential-memorandum-managing-government-records> (дата звернення 1.04.2020)

**УДК 351:640**

***А. П. Якимчук***

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Реформування житлово-комунального господарства є найбільш серйозним аспектом публічного управління. Зважаючи на те, що відбулася приватизація житлових та нежитлових приміщень у багатоквартирних будинках постала необхідність пошуку ефективних шляхів управління об'єктами, які перейшли у власність декількох власників, і правового регулювання відносин між співвласниками спільного майна. Головним завданням реформування є створення ефективного управління житлово-комунальним господарством і підвищення рівня обслуговування споживачів. Останнім часом збільшується роль органів публічної влади у процесі реформування житлово-комунального господарства, розробляються нові альтернативні форми функціонування у цій системі, що спрямовані на забезпечення житлово-комунальних послуг населенню на певній території. З огляду на це актуалізується проблема шляхів вдосконалення публічного управління реформуванням житлово-комунального господарства як у теоретичному, так і практичному аспектах.

Проблеми ефективності управління житловим фондом висвітлено в наукових працях І.Алексєєва, О.Апостолюк, А.Бабак, Ю.Баклагова, О.Білянського, В.Бригілевича, П.Бубенко, К.Витрищук, З.Гончарової, Є.Гелевері, О.Димченко, В.Кузьміна, Л.Левковської, Ю.Манцевича, Т.Молодченко, Н.Мущинської, Н.Олійник, Г.Онищука, К.Процак, Г.Семчука, Т.Сердюк, А.Шутенка, С.Юр'євої та ін.

Різні аспекти державного управління житлово-комунальним господарством висвітлено в наукову доробку В.Бабича, А.Безлюдова, О.Дадія, І.Дроган, Т.Качали, М.Корецького, В.Петрушевської, В.Чиркіна, А.Шейкіна та ін. Фундаментальні дослідження в галузі державного

управління висвітлені в працях українських учених Л.Антонової, М.Білінської, В.Вакуленка, О.Васильєвої, О.Власюка, П.Ворони, В.Голубь, В.Гошовської, І.Драгана, І.Дробота, О.Ігнатенка, В.Князева, Ю.Ковбасюка, О.Лебединської, Т.Лукіної, В.Мамонової, А.Попка, А.Семенченка, В.Тертички, В.Трощинського та ін.

**Мета статті** полягає у висвітленні системи шляхів вдосконалення публічного управління реформуванням житлово-комунального господарства.

У ході децентралізація публічного управління відбувається зростання повноважень місцевих органів самоврядування щодо розв'язання проблем житлово-комунального господарства (далі – ЖКГ) та з'являється можливість виявлення ініціативи на місцевому рівні. Оновлення організаційної структури ЖКГ вимагає здійснення інституційних перетворень і розвитку інститутів самоорганізації споживачів комунальних послуг. На сучасному етапі актуалізуються такі напрями реформування управління ЖКГ: удосконалення системи управління ЖКГ; забезпечення закономірності та плановності їх розвитку, координація діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування; формування конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг шляхом розвитку нових форм управління житлом, ліквідації монополії ЖЕКів, посилення активності громадян як суб'єктів, що несуть відповідальність за утримання та управління будинком.

Ураховуючи праці вітчизняних науковців (В.Бригілевич, В.Бабич, А.Безлюдов, О.Дацій, І.Дроган, Т.Качала, М.Корецький, Г.Когут, В.Петрушевська, В.Чиркін, В.Швець, А.Шейкін, В.Шишко, О.Щодра) та власний досвід у системі публічного управління визначимо основні шляхи вдосконалення публічного управління реформуванням житлово-комунального господарства

По-перше, успішне публічне управління ЖКГ залежить від розвитку об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. Створення об'єднань

співвласників багатоквартирних будинків (далі ОСББ) довело свою доцільність у країнах Європи та США. Налагодження ефективної роботи ОСББ надає можливість громадянам брати участь в управлінні системою оплати та якістю комунальних послуг, а також дозволяє відстоювати інтереси мешканців перед органами влади і місцевого самоврядування.

В.Бригілевич, Г.Когут, В.Швець, В.Шишко, О.Щодра зазначають, що діяльність ОСББ скерована на розв'язування значної частини проблем, з якими змагається орган місцевого самоврядування в сфері управління житловим фондом міста, а це:

- належне утримання будинку та прибудинкової території;
- сприяння членам об'єднання в отриманні житлово-комунальних та інших послуг належної якості за обґрунтованими цінами;
- забезпечення виконання власниками своїх зобов'язань, пов'язаних із діяльністю об'єднання;
- забезпечення реалізації прав власників приміщень на володіння та користування спільним майном членів об'єднання [1, с.16].

Таким чином, розвиток ОСББ дозволяє підвищити якість утримання будинків, а місцева влада, у свою чергу, повинна стимулювати зміцнення ринку послуг і усунутися від управління житловим майном.

*По-друге, вдосконалення відносин між підприємствами з виробництва і постачання продукції та кінцевими споживачами.* Створення ринкового середовища у сфері ЖКГ передбачає допуск на ринок нових підприємств на засадах здорової конкуренції. В умовах конкуренції можуть обирати на свій розсуд постачальника комунальних послуг, а у свою чергу підприємництво, яке надає комунальні послуги розвивається більш високими темпами. Така ситуація потребує узгодження власників будинків з експлуатаційними службами, місцевими органами пожежного, санітарного нагляду тощо.

*По-третє, залучення підприємницьких структур на ринки послуг з обслуговування й утримання житлових будинків в Україні.* У наукових

розвідках зазначається, що внаслідок наявності штучно створених монополій, підприємництво розвивається слабо. Отже, зауважимо, що існуванням монополій, які забезпечують технічне й санітарне обслуговування житлового фонду, суттєво стримує процес підвищення якості комунальних послуг

Відсутність конкуренції в галузі ЖКГ стримує процеси реформування, та призводить до погіршення загального стану житлово-комунального господарства в Україні.

*По-четверте, перехід до економічно обґрунтованих тарифів для всіх категорій споживачів житлово-комунальних послуг, запобігання перехресному субсидіюванню, недопущення зростання інфляції за рахунок необґрунтованого завищення цін і тарифів.*

У сучасних умовах недосконала система соціального захисту населення у сфері надання житлово-комунальних послуг обумовлює незадоволення серед мешканців стосовно якості комунальних послуг та їхньої вартості. Так, основним джерелом доходів комунальних підприємств є сплачування населенням за користування комунальними послугами. Реформування міжбюджетних відносин є одним з важливих проблемних питань нової соціальної політики. Неврегульованість бюджетного механізму викликає непорозуміння між парламентом і урядом, центром і регіонами щодо реалізації завдань реформування ЖКГ. З огляду на це актуалізується проблема створення принципово нової системи управління бюджетним процесом на всіх рівнях бюджетного механізму (міському, обласному, загальнодержавному). Згадаємо, що у радянський період ремонт житлового фонду відбувалося за рахунок централізованого державного фінансування, що унеможлиблюється в ринкових умовах господарювання. Така ситуація зумовлює залучення фінансових коштів, а також створення конкурентного середовища для учасників інвестиційної діяльності.

Законодавчо повинні регулюватися питання висунення вимог щодо проведення реконструкції житлових будинків і застосування



ресурсозберігаючих технологій, можливого підвищення плати за житло у зв'язку із проведенням реконструкції, нарахування амортизаційних відрахувань на повне відновлення житлових будинків.

– *По-н'яте, упровадження ринкових відносин у сфері ЖКГ.* Створення середовища ринкових відносин у сфері ЖКГ потребує таких заходів: розроблення системи управління ринком ЖКП за рахунок організації систематичного контролю за діяльністю підприємств, які надають комунальні послуги. П.Бриль зауважує: «Саме принцип конкурентності має стати ключовим при формуванні в Україні ринку житлово-комунальних послуг. Передача на конкурентних засадах функції управління житловим фондом і забезпечення надання житлово-комунальних послуг приватним компаніям у Німеччині є показовим досвідом для України, оскільки це дає змогу споживачам отримати якісні житлово-комунальні послуги за вигідними цінами» [2, с.144].

Запропоновані нами шляхи удосконалення публічного управління реформуванням житлово-комунального господарства дозволяють: забезпечити задоволення потреб споживачів щодо якості житлово-комунальних послуг згідно стандартів Євросоюзу; підвищити ефективність роботи та розвитку житлово-комунального господарства; забезпечити зниження техногенного впливу на природні об'єкти.

**Висновок.** Таким чином, шляхи вдосконалення публічного управління реформуванням житлово-комунального господарства передбачають розвиток об'єднань співвласників багатоквартирних будинків, удосконалення відносин між підприємствами з виробництва і постачання продукції та кінцевими споживачами; залучення підприємницьких структур на ринки послуг з обслуговування й утримання житлових будинків в Україні; перехід до економічно обґрунтованих тарифів для всіх категорій споживачів житлово-комунальних послуг, впровадження ринкових відносин у сфері ЖКГ.

### ***Список використаних джерел:***

1. Бригілевич В., Когут Г., Швець В., Шишко В., Щодра О. Реформування системи управління житловою нерухомістю міста: практ. посіб. / За заг. ред. Бригілевича В. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с.
2. Бриль П.О. Дослідження зарубіжного досвіду публічного управління житлово-комунальним господарством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №4. С.142-146

# УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ Й СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

УДК378.091.2

*Н. С. Васиньова*

## ВИКОРИСТАННЯ «CASE STUDY» В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК НЕОБХІДНИЙ СКЛАДНИК ФОРМУВАННЯ У СТУДЕНТІВ НАВИЧОК SOFT SKILLS

Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується глобальними нововведеннями, орієнтацією освітніх програм і педагогічних технологій на компетентнісний підхід (*competence-based approach*), що, своєю чергою, підтверджено нормативно-законодавчими документами (Закон України «Про вищу освіту» (2019), Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку Україна – 2020 від 12 січня 2015 року № 5/2015»), які визначають першочергові пріоритети розвитку освіти та в яких створено засади для впровадження й реалізації компетентнісної моделі освіти, результатом якої є сформованість професійної компетентності випускників закладів вищої освіти. Разом з тим, відповідно до процедури проведення акредитації, завданням експертів Національного агентства є вивчення й оцінка здатності закладів вищої освіти організовувати якісний освітній процес, спираючись на індивідуалізацію навчання, взаємодію, формування творчого потенціалу, збільшення самостійної роботи студентів, формування системи знань, умінь та навичок відповідно до освітньо-професійних програм. Тобто тепер увагу акцентовано не на результатах освітнього процесу, а на самому процесі.

Своєю чергою, останні дослідження ринку праці відображають помітну тенденцію значної зацікавленості працедавців до «soft skills» у роботошукачів. Більшість роботодавців вважають їх так само важливими, як і

професійні знання та вміння. Професійні вміння та навички застарівають, а «soft skills» є актуальними завжди. В Україні поняття «soft skills» – відносно нове та недосліджене. Хоча, реагуючи на запити ринку праці, різні тренінгові агенції пропонують різноманітні програми, спрямовані на розвиток «soft skills»[3].

Поряд з цим, як показує досвід, знання та практичні навички, отримані студентами впродовж навчання, з часом зменшуються, утрачають свою цінність. Випускникам закладів вищої освіти після працевлаштування потрібен певний час для відновлення знань і вмінь. Проте нездатність молодого фахівця швидко реагувати на вимоги ринку праці не належить до низької якості підготовки в межах ЗВО. Це пояснюється невмінням застосувати на практиці отримані професійні компетенції, а також тим, що в процесі навчання студенти не мали можливості отримати досвід самостійно опрацювати реальну практичну проблему, знайти причину її виникнення й прийняти правильне рішення щодо її усунення.

Одним із чинників, який впливає на перспективу працевлаштування студентів, є інноваційні методи викладання, навчання та оцінювання, що допомагають студентам займатися «глибоким» навчанням, а також формують у них якості, які роблять їх привабливими для потенційних роботодавців і покращають можливість працевлаштування [16].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що впровадження інноваційних методів і фундаментальні засади визначення потреб у переході до компетентнісного підходу під час підготовки студентів закладено в працях: В. Андрущенко, Н. Бібік, В. Загвязинського, Г. Єльнікової, В. Маслова, З. Рябової, Т. Туркот та ін.

Обґрунтування доцільності застосування інтерактивних методів, зокрема кейс-технологій, для підвищення ефективності процесу навчання репрезентовано в студіях Д. Долбнєвої, Н. Дудник, Н. Кляп, О. Мармази, О. Павленко, М. Шмардак та ін. В українському освітньому просторі не

приділено достатньої уваги формуванню та розвитку «м'яких» навичок у студентів ЗВО, тому це відносно новий та актуальний предмет дослідження.

**Метою статті** є аналіз навчального потенціалу кейс-методу під час викладання дисциплін у закладах вищої освіти та обґрунтування впливу методики ситуаційного аналізу на формування у студентів «м'яких» навичок, необхідних для працевлаштування та побудови кар'єри в майбутньому.

XXI століття вносить зміни в портрет фахівця з вищою освітою, а точніше – у визначення вимог до його підготовки, особистісних і професійних якостей. Для результату освіти важливим стає не лише «що» знає майбутній фахівець, але і «як» він може діяти [2].

Тому погоджуємося з думкою багатьох учених, що об'єктивною вимогою ринку праці є розвиток у студентів спеціальних знань, які наближені до практичної діяльності, тобто «твердих» навичок («hard skills»); уміння здобувати знання самостійно протягом усього життя, стратегічно мислити та співпрацювати тощо. Але натомість сьогодні роботодавці, переймаючи зарубіжний досвід успішних організацій, спостерігають відсутність м'яких навичок серед недавніх випускників. М'які навички, які ще називають ключовими, основними навичками, ключовими компетенціями або навичками працевлаштування, – це ті бажані якості, які застосовуються на різних робочих місцях і в різних життєвих ситуаціях – такі риси, як цілісність, спілкування, ввічливість, відповідальність, професіоналізм, гнучкість, робота в команді тощо [5].

Усвідомлюючи сучасні вимоги ринку праці та в аспекті вирішення поставлених перед вищою освітою завдань, сьогодні є своєчасною проблема збалансування зазначених компетенцій, формування в студентів навичок «soft skills», що можливо за умов оновлення форм і методів керування освітнім процесом. Усе це зумовлює пошук і застосування вченими інтерактивних методів викладання, зокрема кейс-методу («case study»).

Кейс – 1) це опис реальної ситуації; 2) це «шматочок» реального життя (в англійській термінології TRUE LIFE); 3) це події, що реально відбулися в тій чи тій сфері діяльності й описані авторами для того, щоб спровокувати дискусію в навчальній аудиторії; 4) це «моментальний знімок реальності», «фотографія дійсності»; 5) не просто правдивий опис подій, а єдиний інформаційний комплекс, що дозволяє зрозуміти ситуацію.

Кейс-стаді (або метод конкретних ситуацій – МКС, або ситуаційне навчання) становить спеціальну методику навчання, яка передбачає використання конкретних ситуацій (випадків, історій) для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішення тими, хто навчається, з певного розділу чи теми навчального курсу[8].

Вивчення педагогічної періодики засвідчує, що в цей час актуальною є проблема впровадження технології ситуативного аналізу (кейс-технології) в практику вищої освіти, що зумовлено деякими тенденціями: перша впливає із загальної спрямованості розвитку освіти, її орієнтації не стільки на отримання конкретних знань, скільки на формування професійної компетентності, умінь і навичок розумової діяльності, розвиток здібностей особистості, серед яких особливу увагу приділено здатності до навчання, зміні парадигми мислення, умінню переробляти величезні масиви інформації. Друга – впливає з розвитку вимог до якості підготовки фахівця, який, окрім задоволення вимог першої тенденції, повинен володіти також здатністю оптимальної поведінки в різних ситуаціях, відрізнятися системністю, ефективністю дій в умовах кризи [13]. До наступної тенденції ми би віднесли орієнтацію сучасних роботодавців на сформованість у кандидатів на посаду комплексу універсальних умінь (здатність креативно мислити й управляти часом, навички комунікації, стресостійкості, лідерства, командоутворення тощо), які раніше залишалися без уваги та недооціненими.

Зокрема, соціальна мережа для пошуку і встановлення ділових контактів LinkedIn опублікувала перелік «The Most In-Demand Hard and Soft

Skills of 2020» («Найбільш затребувані «тверді» і «м'які» навички у 2020 році»), до яких належать: креативність, здатність переконувати, здатність до ефективної співпраці, адаптивність, емоційний інтелект[6].

Також про ступінь значущості методу в сучасній освіті свідчать такі дані: у середньому розборі типових ситуацій у західних вишах присвячується 35 – 40% навчального часу. У школі бізнесу Чиказького університету на частку кейсів припадає 25% часу, у бізнес-школі Колумбійського університету – 30%, а в знаменитому Уортоні – 40%. Лідирує ж за кількістю годин, відведеним на заняттях за цим методом, її «першовідкривач» – Гарвард. Пересічний студент за час навчання розбирає до 700 кейсів. В Україні кейс-метод уперше представлено в 1992 р. фахівцями Школи державного управління ім. Дж. Кеннеді Гарвардського університету в Національній академії державного управління при Президентові України [7].

Однак у зв'язку з наявною актуалізацією цієї теми в усьому світі проблема подальшого використання кейс-технологій в Україні залишається недостатньо дослідженою. Запровадження методу в освітній процес закладів вищої освіти знаходиться на стадії осмислення та запозичення напрацьованих методик у зарубіжних учених.

Аналіз літератури [7; 10] дає можливість визначити відмінні ознаки кейс-методу від інших методів навчання: наявність моделі педагогічної системи, стан якої розглядається в деякий дискретний момент часу; колективне вироблення рішення; багатоальтернативність рішень; єдина мета при виробленні рішень; наявність системи групового оцінювання діяльності; наявність керованої емоційної напруги студентів; наявність безпосередньої взаємодії між викладачем та студентом.

Отже, застосовуючи метод кейсів у викладацькій діяльності, можна виділити низку переваг. Проте, на нашу думку, кейс-метод має і певні недоліки (труднощі) (див. табл. 1).

**Переваги і недоліки (труднощі) методу кейсів**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
активізація діяльності і викладача, і студента	вимагає більших затрат часу
демократизм методу, оскільки передбачає рівноправ'я студентів і викладача в процесі обговорення та вирішення ситуації (проблеми)	потребує від викладача певного досвіду, глибоких знань у проведенні дискусії та аналізу «рейсової» ситуації
активізація пізнавального інтересу студентів	не сприяє глибокому вивченню педагогічних проблем і завдань
отримання навичок роботи в команді (колективі)	вимагає більших затрат часу
розвиток самостійного, аналітичного, критичного мислення	недостатньо досліджений у педагогіці
можливість перевірити теорію на практиці	
уміння формулювати питання, аргументувати свою відповідь, виступати перед аудиторією	
уміння вислуховувати й ураховувати альтернативну думку	
навчитися знаходити найбільш раціональне рішення поставленої проблеми	
здатності справлятися з нестандартними ситуаціями, які вимагають знань з багатьох наук	
розвиток дослідницьких і комунікативних навичок	
розвиток загального інтелектуального рівня студента	
навчитися знаходити найбільш раціональне рішення поставленої проблеми	
здатності справлятися з нестандартними ситуаціями, які вимагають знань з багатьох наук	
розвиток дослідницьких і комунікативних навичок	



1	2
розвиток загального інтелектуального рівня студента	
формуванням навичок самоорганізації	
наявність зворотного зв'язку	

Незважаючи на виокремлений широкий спектр переваг використання кейс-методу в освітньому процесі ЗВО та доведений у ході дослідження факт подолання за його допомогою «сухості» викладання, на нашу думку, усе це не може повністю замінити класичного навчання як простий виклад матеріалу. Тому як, саме за допомогою традиційних методів формуються нормативні знання студентів.

У методологічному контексті кейс-метод можна представити як складну систему, у яку інтегровано різні методи пізнання. Він включає моделювання, системний аналіз, проблемний метод, мисленнєвий експеримент, методи опису, класифікації, ігрові методи, які виконують у кейс-методі свої функції [11, с. 19]. Ось чому ми дотримуємося думки, що використання методу в освітньому процесі вирішить головне завдання викладача, а саме: поєднання теоретичного складника курсу з практичним та знання з очікуваними програмними результатами навчання (компетентностями).

У ході дослідження проаналізовано офіційні сайти 10 кращих бізнес-шкіл світу за версією Financial Times, які лідирують за якістю підготовки студентів. Отже, з'ясовано, що головною метою кожної освітньої програми є поєднання академічної теорії з реальною практикою, формування навичок адаптивного мислення та вирішення проблем. Одним із засобів її реалізації є використання в освітньому процесі шкіл методу аналізу ситуацій, що заявлено майже на кожному сайті, наприклад, Гарвардська школа бізнесу виділяє майже 90% навчального часу на розгляд кейсів за програмами МВА.

Фахівці гарвардської школи дотримуються думки, що кейс-метод є найкращим способом підготовки студентів до викликів лідерства. Модель навчання виходить за рамки фактів та теорій – це процес, який навчає слухачів не тільки керувати організаціями, але й як постійно розвиватися та навчатися [12].

Отримані дані свідчать про достатньо високий ступінь значущості розвитку навичок *soft skills* та кейс-технологій у викладацькій діяльності провідних шкіл світу. Але, на жаль, те саме не можна сказати про заклади вищої освіти України, що підтверджують результати дослідження.

Аналіз офіційних сайтів ЗВО України показав, що лише в окремих рекламних буклетах закладів освіти міститься інформація щодо форм освітнього процесу, серед яких виокремлено: *case-study*, тренінги, майстер-класи, ділові ігри тощо. Цим, на нашу думку, виділено позитивні відмітні особливості, переваги цього закладу освіти та що впливає на імідж закладу освіти, залучення і якісний відбір абітурієнтів.

Спираючись на відсутність будь-якої інформації на сайті стосовно сучасних форм реалізації освітньої програми, можна припустити, що заклади освіти або достатньо пасивно використовують в освітньому процесі інтерактивні методи навчання, або не вважають за доцільне фокусувати на цьому увагу.

Паралельно було проаналізовано освітньо-професійні програми підготовки магістрів публічної служби та керівників у сфері освіти (спеціальностей «Публічне управління та адміністрування», «Менеджмент»). З'ясовано, що їх зміст перенавантажено навчальними дисциплінами, які розвивають у студентів «*hard skills*», пов'язаних зі знанням фундаментальних дисциплін, здобуттям практичної підготовки. З цього можна зробити висновок про другорядність розвитку в студентів «м'яких» навичок та їхнє значення у формуванні навчальних планів.

Звідси приходить усвідомлення про необхідність розробки та впровадження в освітній процес комплексу навчальних курсів, спрямованих на інтенсивне оволодіння навичок ділової комунікації, тайм-менеджменту, стратегічного планування, розвитку етичної сфери особистості, роботи з проєктами і документацією (наприклад: «Тайм-менеджмент керівника», «Стратегії і тактики успішної комунікації», «Етика управління організацією», «Стратегічне планування в професійній діяльності»).

У межах індивідуальної та групової роботи доцільно надавати знання про сучасні тенденції візуалізації даних, технології пошуку і структурування інформації, методики і техніки побудови презентацій тощо [14].

Проте застосування сучасних методів навчання, зокрема розробка кейсів на основі управлінського досвіду країни, створення пакетів-кейсів за певними темами, організація колективної самостійної роботи над запропонованим матеріалом ставить нові вимоги перед викладачем. Для оновлення освітніх програм з формування soft skills необхідно, по-перше, викладачам розуміти сутність такого популярного на сьогодні явища та засобів, які покликані сприяти цьому процесу. На наш погляд, переважно інтерактивні технології навчання акумулюють величезні можливості для розвитку «soft skills», сприяють підвищенню якості професійної підготовки студентів, формуванню спектра навичок, необхідних для майбутнього працевлаштування та професійного розвитку.

Ураховуючи різні позиції вчених щодо організації роботи над кейсом, [1; 4; 10], нами було систематизовано їхні підходи та запропоновано такий алгоритм дій:

1. *Підготовчий етап.* Його мета – набуття студентами досвіду прийняття управлінських рішень у новій ситуації. Основне завдання: викладач здійснює оптимальний підбір інформації для кейсу: 1) розробка реальної управлінської проблеми (бажано, щоб стосувалась недавніх актуальних подій та містила контрастні порівняння); 2) підготовка

допоміжного матеріалу для кейсу (таблиці, графіки (статистична інформація), відео-, аудіоматеріали); 2) розробляються варіанти вирішення проблемних ситуацій; 3) відбувається підготовка студентів до нової форми роботи.

2. *Етап занурення в спільну діяльність.* Основна мета – формування мотивації до спільної діяльності, виявлення ініціативи студентів: 1) ознайомлення студентів із ситуацією; 2) визначення основної проблеми кейсу.

3. *Етап організації спільної діяльності.* Основне завдання: організація діяльності щодо вирішення проблеми, діяльність може бути організована в малих групах або індивідуально: 1) студенти розподіляються за групами; 2) студенти складають індивідуальні відповіді в єдину позицію для презентації; 3) вибирається спікер, який презентуватиме рішення (у випадку, коли роботу організовано за групами), запитання до спікерів; 4) оцінюється змістовний бік рішення, техніка презентації; 5) викладач організовує й контролює загальну дискусію.

Обов'язковими вимогами цього етапу є: участь кожного в обговоренні; можливість кожному висловити свою думку та одержати уявлення про думки інших; командний характер роботи, що вимагає вміння вислуховувати й ураховувати чужі думки. Безумовно, на перебіг обговорення впливає і студентська аудиторія, і стосунки, які склалися між студентом і викладачем.

Студенти-першокурсники або магістранти, які здебільшого мають професійний досвід, поводитимуться по-різному. Отже, викладачу потрібно враховувати контингент студентів при підготовці до заняття та необхідно продумати, який сценарій обговорення кейсу доречно застосовувати в певній групі.

4. *Етап аналізу і рефлексії спільної діяльності.* Основне завдання: виявити освітні та навчальні результати роботи з кейсом: 1) аналізується ефективність організації заняття; 2) визначаються завдання для подальшої

роботи; 3) викладач завершує дискусію, аналізує роботу груп, підводить підсумки або самоконтроль (самооцінювання).

Теоретико-методологічний аналіз дозволяє зробити висновок про недостатню орієнтацію закладів вищої освіти України на формування й розвиток у студентів навичок *soft skills*, що є необхідним складником їхньої професійної компетентності. До провідних якостей і вмінь випускника XXI ст. зараховують: критичний, креативний характер мислення і активність; відкритість усьому новому й уміння в ньому орієнтуватися; комунікативні навички; уміння знаходити й обробляти інформацію; керувати проєктами; бажання і прагнення постійно самовдосконалюватися та ін. Сьогодні при працевлаштуванні такі навички оцінюють вище, ніж академічні компетентності кандидатів, про що свідчить вивчення зарубіжного досвіду.

Але ми дотримуємося думки, що «м'які» навички повинні доповнювати «тверді» й навпаки. *Hard skills* досить стійкі, зазвичай входять до складу посадових інструкцій та кваліфікаційних характеристик, *soft skills* мають універсальний характер і важливі для успішного і професійного, і життєвого самовизначення будь-якої людини, незалежно від професії[15], що сприятиме максимальному розкриттю своїх компетенцій, формуванню аналітичних, комунікативних навичок, розвитку лідерства, особистісних якостей і досягненню кар'єрних висот. Усе це є підґрунтям успішної реалізації особистості у швидко змінюваному світі та ще раз підтверджує необхідність розробки таких курсів, які відповідають вимогам ринку праці та спрямовані на формування в студентів навичок *soft skills*.

Також потрібно змістовно фокусувати діяльність викладача на розвиток універсальних навичок і вмінь, змінити форму взаємодії викладача зі студентами. Реалізація освітніх програм повинна здійснюватися переважно за допомогою інтерактивних підходів, зокрема кейс-методу. Установлено, що кейс-технології мають більший педагогічний потенціал, ніж традиційні методи навчання [9]. Крім того, такий підхід сприяє продуктивному розвитку

і особистісних якостей, і формуванню «твердих» і «м'яких» навичок, що дає можливість підготувати «універсального фахівця», який відповідатиме вимогам сучасного європейського ринку праці.

Для того, щоб заклади вищої освіти змогли реалізувати зазначене вище, необхідно на першому етапі привести це відповідно до стратегічних цілей і завдань закладу освіти.

### **Список використаних джерел:**

1. Безлюдна Н., Дудник Н. Інтерактивні технології навчання як засіб формування етичної компетентності майбутніх менеджер освіти. *Проблеми підготовки сучасного вчителя. № 18, 2018. С. 27–34. (32-33)*  
URL: [http://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/osvitology/book\\_sisoeva-internet.pdf](http://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/osvitology/book_sisoeva-internet.pdf) (дата звернення: 28.04.2020).
2. Дем'яненко Н.М. Компетентісно-професійний підхід у підготовці магістрів. *Актуальні проблеми вищої школи. Педагогічні науки: Збірник наук. праць. 2009. Вип. 1. С. 48–54*
3. Длугунович Н. А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ-фахівців. *Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 6 (219). С. 239–242.*
4. Кейс-метод навчання у медичній освіті Г.А.Павлишин, Т. В. Бігуняк, Т. В. Саварин URL: [file:///C:/Users/X552E/Downloads/Mosv\\_2015\\_3\\_18.pdf](file:///C:/Users/X552E/Downloads/Mosv_2015_3_18.pdf) (дата звернення: 28.04.2020).
5. Коваль К. О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. *Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2015. №2. С. 162–167, с. 163.*
6. Найбільш потрібні навички 2020 року URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1185.html> (дата звернення: 28.04.2020).

7. Осіна Н. А. Методичні рекомендації на тему «Кейс-метод як спосіб формування життєвих компетентностей учнів. Запоріжжя, 2018. URL: [https://naurok.com.ua/keys-metod-yak-sposib-formuvannya-zhittevih-kompetentnostey-uchniv-13118.html#\\_Toc36572](https://naurok.com.ua/keys-metod-yak-sposib-formuvannya-zhittevih-kompetentnostey-uchniv-13118.html#_Toc36572) (дата звернення: 03.05.2020).
8. Павленко О. О., Акальмаз Р. В. Використання методу Case Studies у навчальному процесі із застосуванням НІТ. URL: [https://novyn.kpi.ua/2005-2/08\\_Pavlenko.pdf](https://novyn.kpi.ua/2005-2/08_Pavlenko.pdf) (дата звернення: 04.05.2020).
9. Пащенко Т. М. Кейс-технології навчання кваліфікованих робітників будівельної галузі URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32308248.pdf> (дата звернення: 28.05.2020).
10. Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение: учеб. Москва: Профиздат, 1991. 192 с., с. 13–16.
11. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии : учеб. пособ. Москва : Народное образование, 1998. 256 с.
12. Топ–10 кращих бізнес-шкіл світу за версією Financial Times URL: <https://enguide.ua/ua/magazine/top-10-luchshih-biznes-skol-mira-po-versii-financial-times> (дата звернення: 28.05.2020).
13. Шмардак М. В. Кейс-метод у процесі професійної підготовки майбутніх учителів. *Педагогіка, соціальна робота*. 2014. Вип. 33 33. С. 209–211 [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2014\\_33\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2014_33_65)
14. Шрайбер О. М. Методика формування soft skills (м'яких навичок) у студентів вищих навчальних закладів через систему додаткової освіти // Світ науки, культури, освіти. № 2 (69) 2018. URL: <file:///C:/Users/X552E/Downloads/metodika-formirovaniya-soft-skills-miyagkih-nav-kov-u-studentov-vuzov-cherez-sistemu-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya.pdf> (дата звернення: 28.05.2020).
15. Яркова Т. А., Черкасова И. И. Формирование гибких навыков у студентов в условиях реализации профессионального стандарта педагога.

*Вестник Тюменского государственного университета. Гуманитарные исследования. Humanitates.* 2016. Том 2. № 4. С.222–234.

16. What is employ ability and why is it important? (2016). The University of Edinburgh. [www.ed.ac.uk](http://www.ed.ac.uk). Retrieved from URL: <https://www.ed.ac.uk/employability/staff-information/what-why-employability-important/why-staff> (дата звернення: 04.05.2020).

**УДК378.07:339.138**

***О. Є. Гайворонська***

## **ПРОБЛЕМА ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У часи трансформації освіти маркетинг є одним із основних факторів соціального та економічного розвитку. Одним із найважливіших умов підвищення добробуту суспільства, забезпечення конкурентоспроможності й розвитку національної та регіональної економіки є рівень освіти населення країни. Зниження чисельності потенційних споживачів освітніх послуг, мобільність абітурієнтів вилилося у загострення конкурентної боротьби між вузами, особливо це торкнулося регіональних ринків освітніх послуг. Для того, щоб виграти в конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг, вузам необхідно впроваджувати механізми маркетингу в систему управління навчальним закладом.

Предметом розгляду багатьох науковців став широкий спектр проблем на ринку освітніх послуг. Низка українських та зарубіжних вчених таких, як: С. Білоусова, В. Зарубіна, Т. Оболенська, З. Рябова, С. Натрошвілі, Н. Шультіна, Ф. Котлер, М. Портер, К. Фокс здійснили вагомий внесок у



створення теоретико-методичних засад щодо організації маркетингової діяльності підприємства на ринку освітніх послуг.

Мета статті полягає у дослідженні сутності, особливостей використання та проблемні сторони стратегічного маркетингу в сучасних закладах вищої освіти.

Під маркетингом освітніх послуг Ф. Котлер розуміє дослідження, планування, здійснення програм, задумів, спрямованих на те, щоб викликати добровільний обмін цінностями з цільовими ринками з метою досягнення прагнень навчальних закладів [2, с.210].

Т.Оболенська відмічає, що «співвідношення сучасного ринку освітніх послуг і ринку праці потребує як узгодження й оптимізації пропонування молодих фахівців, так і підвищення кваліфікації присутніх на ринку праці працівників, які мають достатній досвід і конкурентоспроможні на власному сегменті ринку праці». Саме тому важливо відмітити, що вивчення маркетингу при підготовці фахівців різних спеціальностей може мати вагомий вплив на підвищення якості надання освітніх послуг, розширення кругозору та можливостей випускників вищих навчальних закладів [4, с.21].

Маркетинг освітніх послуг є комплексом дій, що направлені на формування, підтримку або зміну характеру поведінки цільової аудиторії стосовно цих послуг і їх суб'єктів. Освітній маркетинг має забезпечити максимально продуктивне і якісне задоволення потреб: особистості – в освіті; навчального закладу – у наявності конкурентоспроможності на ринку та покращенні матеріального добробуту викладачів; підприємств, установ та організацій – у висококваліфікованому персоналі; суспільства – у відтворенні трудового й інтелектуального потенціалу країни.

Варто відмітити, що більшість навчальних закладів в Україні, так само, як і раніше, зорієнтовані на традиційну модель освіти, і не мають бажання помічати зміни, які проходять у світі. Тим самим не звертають уваги на концепцію маркетингу і потребу застосуванні його принципів та

інструментів; як підсумок, в організаційній структурі університетів немає професійних спеціалістів з маркетингу, втрачено безліч маркетингових можливостей для кращої реалізації потреб споживачів, а також цільових аудиторій.

Концепція маркетингу освітніх послуг має на меті виокремити потреби й інтереси споживачів, звикнути до того, щоб задовольняти їх, завдяки чому зберігається і поліпшується добробут споживачів освітніх послуг та стають гарантованими довгострокові вигоди самого навчального закладу.

Під поняттям «стратегія маркетингу» розуміється як всебічний план досягнення маркетингових цілей. Обрана стратегія маркетингу є відповіддю на запитання: які освітні послуги потрібно пропонувати на ринку, у якому асортименті та за якими цінами; на якого споживача (тобто на який сегмент ринку) вони розраховані: які умови необхідно створити для продажу освітніх послуг на запланованому рівні: яких економічних результатів очікують учасники ринку та які витрати для цього потрібні. У найбільш широкому значенні це – сформований за допомогою низки домінуючих принципів комплекс конкретних цілей маркетингу на певний період і відповідних рішень щодо вибору і агрегування засобів (інструментів) навчального закладу і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності. Вибір стратегії маркетингу визначається положенням, потенціалом і традиціями діяльності навчального закладу на ринку освітніх послуг, специфікою товару, кон'юктурою ринку. Багато чого, природна залежить від структури і методів управління навчальним закладом, від особистостей керівника та інших осіб, причетних до управління [6,с.186].

Роль стратегічного маркетингу у вищій освіті полягає в тому, щоб спрямувати діяльність закладу освіти на використання привабливих економічних і соціальних можливостей, адаптованих до його науково-педагогічного потенціалу. Процес стратегічного маркетингу має середні й довготривалі рівні, його завданнями є уточнення місії підприємства,

визначення цілей, розроблення стратегії та забезпечення збалансованої пропозиції освітніх послуг.

Маркетинг освітніх послуг допомагає кожному навчальному закладу виокремити своє місце на ринку освітніх послуг та здійснювати підготовку випускників відповідно до потреб ринку праці. Вважаємо, що на засадах освітнього маркетингу, керівник сучасного навчального закладу має спрямовувати власну діяльність на те, щоб:

- орієнтувати стратегію маркетингу на перспективу;
- підтримувати переваги свого навчального закладу в умовах конкуренції шляхом надання освітніх послуг у більшому обсязі та кращої якості;
- забезпечувати своєчасне надання нових освітніх послуг, уникати запізнення виходу на ринок;
- урізноманітнювати форми та види освітніх послуг;
- заохочувати педагогічних працівників до творчого розв'язання проблеми підвищення якості освіти;
- вивчати ринок, динаміку споживчого попиту;
- урахувати вимоги ринку в організації педагогічного процесу;
- сегментувати ринок відповідно до різних груп споживачів, їх запитів тощо; прагнути до точного визначення тієї групи споживачів, якій слід пропонувати ту чи іншу освітню послугу;
- впливати на ринок освітніх послуг за допомогою педагогічних і управлінських засобів;
- сприяти підвищенню професіоналізму педагогів.

Варто відмітити, що при вивченні проблем і перспектив розвитку маркетингової діяльності керівника навчального закладу України необхідним є аналіз комплексу елементів маркетингу, зокрема виділення суб'єктів і об'єктів освітнього ринку.

**Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Використання маркетингового підходу відіграє надзвичайно велику роль насамперед у формуванні іміджу закладу освіти та престижу на ринку не лише освітніх послуг, але й на ринку праці. Головним принципом використання маркетингового підходу в управлінні сучасними навчальними закладами є узгодження його діяльності з очікуваннями й освітніми потребами держави, суспільства, особистості. Даний підхід в спрямований на детальне вивчення ключових суб'єктів ринку освітніх послуг, їхніх потреб та сподівань, до того ж активний вплив навчального закладу як виробника освітніх послуг впливає на формування попиту споживачів, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність сучасного закладу освіти.

Сьогодні можна з упевненістю стверджувати, що вищі навчальні заклади, які не приділяють належної уваги маркетинговій діяльності, вже найближчим часом можуть опинитися в не вигідному та неконкурентоспроможному становищі на ринку освітніх послуг і врешті припинити своє існування.

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

1. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. Москва. : Прогресс, 1990. 736 с.
3. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с.
4. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг : вітчизняний і зарубіжний досвід. Київ : КНЕУ, 2001. 208 с.
5. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2013. 268 с.

6. Шоробура І. М., Долинський Є. В., Долинська О. О. Менеджмент вищої освіти. Хмельницький, 2015. 256 с.

УДК37.01:001.82(4)+(477)

*Н. М. Зіменко*

## **КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНИХ ЗАСАД ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ КРАЇН ЄВРОПИ ТА УКРАЇНИ**

З розвитком суспільства формуються етичні норми, правила, вимоги до представників різних сфер діяльності, які передбачають наявність необхідних знань, умінь, навичок та певних якостей особистості. Елементом професійної культури виступає етична культура, в якій закріплені моральні вимоги до особи фахівця. Звернення до проблеми формування етичних засад закладів освіти різних країн являє собою нагальну потребу удосконалення управлінської діяльності, яка в умовах складної ситуації в країні, євроінтеграційних процесів знаходить можливості надання більш якісних освітніх послуг. Процес формування етичних засад розкриває норми, принципи і вимоги до поведінки керівника закладу освіти в межах професійної діяльності, розглядає сутність основних категорій педагогічної моралі й моральних цінностей. Етичні засади в діяльності керівників закладів освіти останнім часом значно змінюються. Управлінська та педагогічна майстерність не обмежується професійними знаннями, а все більше вимірюється критеріями соціальних компетенцій, серед яких пріоритетними є формування етичних засад. З огляду на це актуалізується здійснення компаративного аналізу формування етичних засад освітніх закладів європейських країн і України з метою виявлення позитивного зарубіжного досвіду.

Проблеми етичних вимог, які мають висуватися до педагогічних працівників, були деякої мірою висвітлені в працях О.Синиці, Е.Гришина, І.Чернокозова, В.Писаренка, Г.Рисаченко, А.Донцова, Є.Хрикова та ін. У центрі уваги вітчизняних науковців були проблеми формування професійно-етичних якостей, культури професійного спілкування та педагогічної взаємодії учасників навчально-виховного процесу (С.Амеліна, А.Болдова, Д.Вербівський, В.Діуліна, О.Камінська, Д.Коваленко, Н.Костриця, О.Кривошесєва, В.Кручек, О.Лапузіна, С.Ніколаєнко, В.Орлов, В.Радкевич, Н.Тимченко, В.Ягупов). Етичні засади в зарубіжних закладах освіти висвітлено в працях П.Бурдьє, М.Ді Сімонє, С.Геллерт.

**Мета статті** виокремити спільні й відмінні риси формування етичних засад закладів освіти європейських країн та України.

У працях зарубіжних авторів (П.Бурдьє, М.Ді Сімонє, С.Геллерт [3;4;5]) зазначається, що формування етичних засад у закладах освіти європейських країн (зокрема Великобританії, Німеччини, Франції) мають давню історію й тривалий шлях становлення. У зв'язку з цим ми обрали для дослідження саме заклади європейських країн, етичні засади яких характеризуються відповідністю загальносвітових освітніх стандартів, забезпечених політикою сучасних реформ, що здійснюється через розв'язання задач системи, дотримання її основних принципів, пов'язаних з процесом інтернаціоналізації освіти. Проте, в дослідженнях вітчизняних науковців приділяється увага більшою мірою морально-ціннісним вимогам до фахівців педагогічної сфери.

Формування етичних засад у закладах освіти належить до сфери управлінської діяльності, оскільки саме процес формування етичних засад становить систему заходів, які ініціює керівник освітнього закладу. Таким чином, виокремлення спільних та відмінних рис здійснювалося на основі вивчення наукових джерел, сайтів закладів освіти, нормативних документів.

Отже, у ході аналізу наукових розвідок О.Синиці, Е.Гришина, І.Чернокозова, В.Писаренка, Г.Рисаченко, А.Донцова, Є.Хрикова щодо розвитку й формування етичних засад закладів освіти в Україні та зарубіжних країнах нами виокремлено найбільш суттєві характеристики, за якими уможлиблюється виокремити спільні й відмінні риси формування етичних засад в закладах освіти різних країн. До таких характеристик віднесено: історичні передумови розвитку етичних засад; наявність нормативних документів щодо удосконалення етичних засад у закладах освіти; підготовка керівників закладів освіти з етичних засад; розвиток професійної етики керівників та педагогів.

У ході здійснення компаративного (порівняльного) аналізу нами виявлено, що історичні передумови формування етичних засад закладів освіти країн Європи спираються на концепцію розвитку якості освіти. Тобто етичні засади європейських освітніх закладів є невід'ємною характеристикою якості надання освітніх послуг. Адже, в Україні інститут етичних засад в закладах освіти формувався як вимоги до професійної діяльності педагогічних працівників. Європейські освітні заклади, як правило, надають освітні послуги особам різних національностей. У зв'язку з цим на розвиток етичних засад зарубіжних закладів освіти впливали процеси інтернаціоналізації. Інтернаціоналізація – одна з найважливіших зовнішніх умов впливу на систему освіти, негативний вплив якого регулюється і зменшується завдяки системним якостям ентропії, лабільності й оптимізації взаємодії зовнішніх і внутрішніх умов розвитку системи [1, с.129]. Університети Західної Європи є закладами вищої освіти та гарантами якості освіти, в яких завжди переважали тенденції до міжкультурного діалогу[1, с.126-127]. Західна Європа – місце виникнення університетських структур, і тому має значний досвід проникнення ідей гуманізму і толерантності в освітні, науково-дослідні і культурні центри [1, с.127]. Отже, зауважимо, що

історичні передумови формування етичних засад закладів освіти країн Європи та України різняться.

Нормативні документи щодо етичних засад в закладах освіти кожної з країн Європи становлять підґрунтя для визначення етичної поведінки педагогічних працівників. Достатньо поширеною практикою західноєвропейських закладів вищої освіти є розроблення кодексів честі для викладачів. Норми етичної поведінки працівників педагогічної сфери України закладено в Великій хартії університетів (1988 р.), Законах України «Про освіту» (1991 р.) і «Про вищу освіту» (2014 р.), Державному освітньому стандарті ДСВО 07.2-98 «Освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр». Також, зауважимо, що на вебсайтах багатьох вітчизняних університетів зазначається наявність кодексу честі викладача. Можемо зробити висновок, що наявність нормативних документів щодо етичних засад в закладах освіти є спільною рисою як для України, так і для країн Європи.

Серед особливостей підготовки керівників закладів освіти з етичних засад різних країн є спільні й відмінні риси. Так, в освітніх програмах більшості університетів Франції та Великобританії з підготовки керівників навчальних закладів та вчителів наявні курси з етики, оскільки важливим є для освітніх закладів вищезазначених країн створення комфортного спілкування й системи взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом виховання. Для освітніх програм університетів Німеччини з підготовки вчителів та керівників навчальних закладів характерною рисою є наявність курсу «Педагогічна етика». Процеси модернізації національних систем професійної освіти у країнах Європи здійснюються з урахуванням загальносвітових тенденцій розвитку світової професійної школи й змін на ринках праці при збереженні переваг і достоїнств національних шкіл, програмних й ціннісних і морально-етичних орієнтирів суспільства [1], а також профілактика й недопущення расової, національної, етнічної, релігійної, вікової та гендерної дискримінації [1, с.142].



Базовим у підготовці майбутніх викладачів є положення стародавнього Квінтиліана про те, що тільки моральні люди можуть виховати моральне покоління [1, с.141]. Стосовно підготовки керівників навчальних закладів у вітчизняних університетах, можна зазначити, що більшість освітніх програм не мають окремих курсів з етичних засад. Такий висновок нами зроблений на основі розгляду сайтів університетів, які здійснюють підготовку керівників навчальних закладів. Власне етичні засади розглядаються у межах дисциплін «Педагогіка», «Психологія». Проте, у межах магістратури спеціальності «Менеджмент (Управління навчальним закладом)» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» пропонується навчальний курс «Етика управління навчальним закладом», що дозволяє сформувати у майбутніх керівників компетенції з етики. Отже, можемо зазначити, що спільною рисою у процесі підготовки керівників навчальних закладів Європи та України є наявність курсів (або окремих тем у межах курсів гуманітарного спрямування) з етичних засад, водночас відмінності полягають у змісті навчальних курсів з етичних засад, кількості кредитів та ціннісних орієнтацій.

Розвиток професійної етики керівників навчальних закладів та педагогів України та Європи має значні відмінності. Так, у зарубіжних працях (П.Бурдьє, М.Ді Сімонє, С.Геллерт[3;4;5]) зазначається, що професійні здібності педагогів Великобританії, Німеччини та Франції підтверджує наявність ліцензії. Підвищення професійного рівня педагогів та керівників навчальних закладів з етичних засад здійснюється у межах планового підвищення кваліфікації, окремих тренінгів, дистанційних курсів та семінарів і конференцій.

Є.Хриков зазначає: «У світовому менеджменті виокремлюють сім основних механізмів, за допомогою яких можна впровадити в практику етичні норми. До них відносяться:

- 1) етичні кодекси;

- 2) комітети з етики;
- 3) тренінги;
- 4) соціальні аудити;
- 5) юридичні комітети;
- 6) служби, що розглядають претензії працівників з етичних питань;
- 7) зміни в корпоративній структурі організації»[2,с.213].

Аналіз сайтів вітчизняних університетів, які пропонують програми з підвищення кваліфікації показав, що окремих курсів з етичних засад не пропонується, а також не пропонуються дистанційні курси з розвитку й формування етичних засад у закладах освіти. На підставі власного педагогічного досвіду можемо зазначити, що удосконалення етичних засад здійснюється внаслідок проведення тренінгів, семінарів та конференцій.

З огляду на вищезазначене, зауважимо, що формування етичних засад в закладах освіти України значно б підвищилося за умови впровадження спеціальних навчальних курсів з етичних засад у процесі підготовки керівників навчальних закладів; організації семінарів та конференцій з розвитку етичних засад для керівників закладів освіти та педагогів у межах підвищення їхньої кваліфікації.

**Висновок.** На підставі аналізу наукової літератури та вебсайтів закладів вищої освіти нами здійснено компаративний аналіз формування етичних засад закладів освіти Західної Європи та України відповідно до таких характеристик: історичні передумови розвитку етичних засад; наявність нормативних документів щодо удосконалення етичних засад у закладах освіти; підготовка керівників закладів освіти з етичних засад; розвиток професійної етики керівників та педагогів. Таким чином спільними рисами щодо формування етичних засад закладів освіти Західної Європи та України є наявність нормативних документів, які регламентують етичну поведінку педагогів та керівників навчальних закладів, розроблення кодексів честі викладача; наявність спеціальних курсів (або окремих тем курсів) з

етичних засад управління навчальним закладом. До відмінних рис формування етичних засад закладів освіти Західної Європи та України нами віднесено: історичні передумови розвитку етичних засад у зарубіжних закладах освіти мають більш тривалий шлях ніж в Україні; розвиток професійної діяльності з етичних засад педагогів й керівників у процесі їхнього підвищення кваліфікації характеризується більш різноманітними формами ніж в Україні.

### ***Список використаних джерел:***

1. Каленський А. А. Система розвитку професійно-педагогічної етики у майбутніх викладачів спеціальних дисциплін вищих навчальних закладів аграрної та природоохоронної галузей : дис. д-ра пед. наук : 13.00.04; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т проф.-техн. освіти. Київ, 2016. 498 с.
2. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. : [у 2 ч.]. Харків : Компанія СМІТ, 2016. Ч. 1. Вид. 2-ге, допов. та доопр. 2016. 353 с.
3. Bourdieu P. Reproduction in education society and culture. London, 1990. 143 с.
4. Di Simone María Rosa. La Sapienza romana nel Settecento. Organizzazione universitaria e insegnamento del diritto, collana Studi e fonti per la storia dell'Università di Roma. Roma : Edizioni dell'Ateneo, S.p.A., 1980. P.459-460
5. Gellert C. Diversification of European Systems of Higher Education. Frankfurt-Wien, 1995. 211 p.

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ ЗА УМОВ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

В Україні на сучасному етапі управління освітньою сферою здійснюється досить ефективно, послідовно і системно. Однак у сучасних умовах переходу освітніх установ на дистанційне навчання (або дистанційну освіту - ДО) в контексті оголошеної пандемії COVID19 нові освітні технології змінюють підхід до управління та оцінки якості навчання.

Аналіз досліджень і публікацій свідчить, що компетентнісний, системно-діяльнісний, особистісно-діяльнісний, ціннісний та інші підходи до управління якістю вищої освіти розглядалися у працях таких науковців як О.І. Волков, Л.М. Віткін, Г.І. Хімічева, Н.Г. Діденко, Ю.Ф. Зінковський, С.А. Калашнікова, В.І. Луговий, Т.О. Лукіна, О.П. Мещанінов, В.М. Огаренко, Ю.М. Рашкевич, М.Ф. Степко, Ж.В. Таланова та ін. Однак, проблема управління якістю освіти у контексті дистанційного навчання ще не була предметом окремої розвідки.

Мета нашої статті – проаналізувати можливості дистанційної освіти, виявити показники якості навчання в системі ДО, розглянути функції викладачів та студентів в контексті ДО.

Дистанційна освіта сама по собі несе самостійну відповідальність за якість свого «продукту». При цьому вона цілком здатна задовольнити соціально-культурні, економічні та кадрові потреби, а її якість безпосередньо залежить від того наскільки конкурентоспроможним буде підготовлений в системі ДО фахівець. Згідно з С.О. Шевченко, якість вищої освіти - це збалансована відповідність вищої освіти (як системи, процесу і результату) встановленим потребам, вимогам, цілям, нормам, стандартам, що визначаються окремими громадянами, організаціями, підприємствами,

суспільством та державою в цілому [1, с. 29]. Поняття «якість» включає також сукупність характеристик об'єкта, які належать до його здатності задовольняти встановлені та очікувані потреби [2]. Якість дистанційної освіти складається із сукупності споживчих властивостей освітньої послуги, що забезпечують можливість задоволення комплексу потреб щодо всебічного розвитку особистості студента.

Сукупність показників якості дистанційного навчання може бути поділена на ряд компонентів:

1. Кваліфікація викладача і контингент студентів.
2. Методи і технології навчання, що передбачають традиційні або інноваційні освітні технології, звичайні або комп'ютерні, традиційні або активні методи навчання.

В системі дистанційного навчання змінюється не лише форма і зміст взаємовідносин «викладач - студент», а й змінюються функції кожної зі сторін. З пасивного споживання знань для студента навчання перетворюється в активний процес. Готовність студента до самостійної навчальної діяльності передбачає високу мотивацію навчання, наявність здатності до самоорганізації і самодисципліни, до самостійного пошуку інформації та освоєння навчального матеріалу, виконання проміжних і підсумкових атестаційних робіт. Крім того, дистанційне навчання вимагає від студентів сформованих навичок володіння комп'ютером.

Дистанційне навчання розвиває у студентів вміння постійно підвищувати свій професійний рівень, вільно орієнтуватися в світовому інформаційному просторі, аналізувати отриману інформацію, робити висновки, приймати рішення. Фахівці, що володіють такими якостями, завжди будуть затребувані на ринку праці.

Основне завдання викладача в умовах ДО - управління самостійною роботою студентів, що передбачає виконання ними цілої низки функцій, а саме: цілепокладальна; діагностична; мотиваційна; проектування і

конструювання навчального процесу; консультативно-підтримуюча; інформаційно-навчальна; організаційна; комунікативна; рефлексивна; контролююча.

Вказані функції зумовлюють набір вимог, які висуваються до викладача:

1. Володіти професійними знаннями у відповідних предметних галузях і здійснювати всі види навчальних занять, передбачених освітньою програмою;
2. Використовувати в навчальному процесі сучасні інформаційні технології на рівні досвідчених користувачів;
3. Готувати і проводити презентації та інші заходи в межах системи ДО;
4. Знати і вміти використовувати інтерактивні навчально-методичні матеріали;
5. Володіти технікою індивідуальних навчальних консультацій, включаючи консультації через Інтернет;
6. Володіти спеціальними знаннями і вміннями у сфері організації навчального процесу, перевірки якості знання;
7. Доповнювати стандартні матеріали власними прикладами, завданнями та ін. для полегшення їх сприйняття студентами;
8. Вміти аналізувати освітні потреби і підтримувати мотивацію студентів.

Таким чином, функції викладачів та вимоги до них в умовах переходу на ДО принципово змінюються в порівнянні з традиційними. Змінюються вимоги до методів і форм організації навчання, а отже, і до рівня підготовки викладачів та їхньої ролі в навчальному процесі.

Процес реалізації технологій ДО неможливий без появи викладача нового типу, аналога якого немає в традиційній формі навчання. Не всі навички викладачів, які працюють в традиційній формі освітнього процесу,

виявляються затребуваними при організації навчання із застосуванням дистанційних освітніх технологій. Основним лімітуючим фактором інтенсивного і ефективного використання дистанційних форм навчання є недостатня професійна і психологічна готовність викладачів до роботи в нових умовах. Таким чином, для дистанційної освіти в сучасних умовах потрібна також особлива підготовка фахівців, що базується на визначенні їхніх компетенцій і враховує зміну ролі викладача в контексті дистанційного навчання.

Досвід роботи свідчить, що повноцінну освіту можна отримати за наявності якісних НМК; інтерактивної взаємодії між викладачами і студентами; неупередженого контролю якості знань.

Отже, нами розглянуті деякі показники якості дистанційного навчання, такі як: кваліфікація викладача, контингент студентів; методи і технології навчання. Технологія управління якістю ДО включає в себе такі елементи, як: аналіз вихідного стану, формулювання цілей, проектування і прогнозування, прийняття рішень, контроль або оцінка отриманого результату і коригування дій.

Управління якістю освіти в контексті ДО розглядається як певна система управлінської діяльності, заснована на участі в цьому процесі всіх членів вузівського колективу і націлена на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення потреб, очікувань і вимог споживача: студентів, потенційних роботодавців, викладачів і співробітників. Управління якістю освіти за умов дистанційного навчання - це стратегічний напрямок діяльності вузів на сучасному етапі. Перспективи подальших досліджень лежать у площині розробки критеріїв оцінювання якості дистанційної освіти.

### ***Список використаних джерел:***

1. 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 Президентіві України. Дніпропетровськ, 2012. 427 с.
2. Булах І. Якість освіти та управління нею: головні показники визначення якості освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2006. № 1 (8). С. 71–74.

**УДК 378:330.3**

***І. С. Паславська***

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКОРДОННИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Останнім часом питання управління ризиками привертає увагу багатьох науковців та дослідників. Даний напрямок є достатньо новим та неопрацьованим в системі управління вищими навчальними закладами. Під управлінням ризиком у різних сферах діяльності розуміють розроблення формальних методів його виявлення, аналізу, оцінювання, визначення причини виникнення, а також застосування заходів щодо зниження рівня ризику, розподіл можливого збитку між учасниками економічних відносин.

Ризик-менеджмент, чи управління ризиками, – порівняно новий напрям у теорії й практиці менеджменту, що впевнено посів своє місце серед сучасних методів управління. Ризик-менеджмент як специфічна наука формувався не одне десятиліття, однак до сьогодні не існує чітко сформованих еволюційних концептів розвитку ризик- менеджменту як окремої галузі [1]



Значний внесок у дослідження проблеми управління ризиками зробили такі українські та зарубіжні вчені як А.Альгін, Т.Андерсен, І.Балабанов, В.Вітлінський, В.Гранатуров, В.Глущенко, О.Данченко, Дж.Кальман, Г.Клейнер, Н.Макарова, В.Москвін, Б.Райзберг, Т.Райс, Л.Севідж, М.Фрідмен, П.Шумпетер, О.Устенко, М.Хохлов, В.Черкасов, О.Ястремський. Специфіку управління ризиками в певних сферах, зокрема, розвиток менеджменту вищої освіти розглянуто в наукових доробках І.Каленюк, О.Козлової, О.Кукліна, В.Маслова, В.Панасюка, Й.Раанана, А. Сбруєвої, Є.Хрикова, М.Х'юбера та ін.

Незважаючи на практичну та теоретичну цінність на даному етапі розвитку педагогічної науки проблема ризику та ризик-менеджменту в освітній галузі розглянута недостатньо, більш детально дана проблема розглядається в економіці, банківській справі, філософії та психології.

Мета даного дослідження полягає у вивченні досвіду застосування менеджменту ризиків закордонними закладами вищої освіти.

У процесі дослідження було проведено аналіз документів з ризик-менеджменту закордонних вищих навчальних закладів. Дані документи розміщені на сайтах університету у вільному доступі та в оригіналі мають назву Risk-Management Policy. Було проаналізовано документи вищих навчальних закладів Сполучених Штатів Америки, Австралії, Нової Зеландії та Великобританії.

У першу чергу було проведено порівняльний аналіз структури документів університетів з ризик-менеджменту та виявлено, що більшість документів мають наступні розділи: вступ, принципи ризик-менеджменту, основні поняття, загальні положення та нормативні документи ризик-менеджменту, відповідальні особи та органи, процес управління ризиками.

Було проведено порівняльний аналіз понять «ризик» та «ризик-менеджмент» й виявлено наступне: більшість університетів у своїх документах визначають ризик як дію, подію, загрозу або вплив на цілі

університету. Ризик-менеджмент як правило визначають як підхід, культуру, процес, заходи та діяльність з метою уникнення негативних наслідків, максимізації можливостей та мінімізації втрат. При розробці розглянутих документів університети керувалися вже існуючими стандартами ISO 31000 risk management, AS/NZS ISO 31000:2018, AS/NZS ISO 31000:2018 (Risk Management - Principles and Guidelines), Risk Management Guidelines – Companion to AS/NZS ISO 31000: 2009', SA/SNZ HB 436:2013. У деяких документах також надається перелік видів та/або категорій ризиків. Спільними для декількох документів є фактичні, фінансові, дотримання законодавчих вимог та репутаційні ризики. Також у розглянутих документах прописаний процес ризик-менеджменту, який складається з певних етапів й у більшості ЗВО ці етапи співпадають. Це як правило ідентифікація та оцінка ризиків, також у більшості ЗВО використовуються такі етапи як аналіз, моніторинг, перегляд ризиків. Також в ході порівняльного аналізу документів з ризик-менеджменту особлива увага була приділена відповідальності за процес управління ризиками, тобто розглянуті особи чи органи університету, які приймають безпосередню участь в ризик-менеджменті. У результаті даного дослідження можна дійти висновку, що в більшості розглянутих ЗВО в процесі управління ризиками приймають участь співробітники університету, вище керівництво (президент університету, ректор, проректор), рада університету, керівники відділів, декани факультетів, керівники підрозділів та спеціально створені органи, наприклад, відділ з управління ризиками, комітет з аудиту та ризиків. Таким чином, можемо говорити про вагомість питання управління ризиками та увагу, яка приділяється вирішенню даного питання. У процесі управління ризиками беруть участь усі співробітники університету починаючи з рядових співробітників і закінчуючи ректором та президентом університету спільно з роботою спеціально створених органів. Тобто проводиться колосальна робота з управління ризиками.

Таким чином, можна зробити висновок, що в закордонних закладах вищої освіти вже існує практика менеджменту ризиків. Проте аналіз робіт з управління ризиків таких закордонних науковців як Йоссі Раанана (Yossi Raanan) та Майкла Х'юбера (Michael Huber) свідчить про те, що використання технологій ризик-менеджменту в освітній галузі починається лише з початку 2000х років. Це пов'язано й з прийняттям стандартів з ризик-менеджменту. Міжвідомчий технічний комітет OB/7 «Стандартів Австралії» /«Стандартів Нової Зеландії» розробив стандарт AS/NZS 4360 «Управління ризиком», який уперше був виданий у 1995 році, а переглянутий у 1999 та 2004 роках. Організація зі стандартів Канади прийняла власну версію у 1997 році та Організація зі стандартів Японії прийняла власну версію у 2001 році. В 2002 році ISO та Міжнародна Електротехнічна Комісія (IEC) опублікували Настанову ISO/IEC 73 «Управління ризиком. Словник. Настанови з використання в стандартах». Тобто активне вивчення та робота над впровадженням технологій ризик-менеджменту починається з кінця 90х років ХХст. - початку 2000х ХХІ ст. [2]

Управління навчальним закладом є послідовним цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер і реалізується через конкретні види управлінської діяльності. Ефективність роботи закладу вищої освіти залежить від рішення багатьох задач, значимість і рівень складності яких різні. Якість рішень, оптимальність будь-яких видів витрат, результативність прийнятих рішень дозволяють дати об'єктивну оцінку діяльності ЗВО, педагогічного колективу, наукової діяльності, якості підготовки студентів. Усі елементи складають комплексність методів керування, що забезпечують охоплення всіх сторін діяльності вищого навчального закладу по досягненню ефективності. Таким чином виникає потреба у змінах у системі управління вищою освітою. Рішенням даної проблеми може стати впровадження менеджменту ризиків у діяльність ЗВО. Менеджмент ризиків у системі освіти

– досить новий напрям у дослідженнях проблем управління ЗВО в Україні та світі.

### ***Список використаних джерел:***

1. Герасименко О. М. Еволюція світового ризик-менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 12. С. 26-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2013\\_12\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_12_9) (дата звернення 1.04.2020)
2. Донець О. М. Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками. *Управління розвитком складних систем*. 2011. Вип.6. С.36-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2011\\_6\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2011_6_9) (дата звернення 1.04.2020)
3. Yossi Raanan Risk Management in Higher Education - Do We Need it? URL: <https://www.sijm.it/wp-content/uploads/2018/04/490-466-1-PB.pdf> (дата звернення 1.04.2020)
4. Східноєвропейський форум з ризик-менеджменту. URL: <http://www.fas.com.ua/event.php?id=82> (дата звернення 1.04.2020)
5. Черненко Н. Н. Современные аспекты управления рисками в учебном заведении. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/76001827.pdf> (дата звернення 1.04.2020)

**УДК 37:001.895**

***І. І. Сім'яниста***

## **ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ ОСВІТИ**

Невід'ємною частиною загального розвитку суспільства є розвиток та реформування всіх ланок освіти. Відповідно до світових тенденцій останніми роками в Україні відбувається процес модернізації освітньої системи й пошук ефективних моделей сучасних навчальних закладів, впровадження

нових педагогічних та управлінських технологій стає пріоритетним напрямом дослідної роботи науковців та керівників-практиків.

Основою розвитку в різних сферах людської діяльності виступають різного роду інновації в науці, техніці, організації, які втілені в нові продукти, послуги, технології. Сучасний стан освіти не є винятком, адже він не усвідомлюється без інновацій, які покликані сприяти створенню конкурентоспроможного освітнього середовища, розширенню самостійності навчальних закладів, наданню ними додаткових освітніх послуг тощо. Це вимагає, насамперед, удосконалення структури, методів і форм управління, визначення його пріоритетних аспектів відповідно до умов сьогодення.

Теоретичним підґрунтям розв'язання проблеми управління інноваційною діяльністю загальноосвітнього навчального закладу є праці вчених у галузі освітнього менеджменту (О. Адаменко, В. Григораш, І. Гришина, Л. Карамушка, Ю. Конаржевський, В. Крижко, О. Мармаза, Є. Хриков та ін.), інноваційного менеджменту (Г. Дмитренко, П. Завлін, В. Князєв, Л. Мінделі, М. Портер, А. Пригожин, Р. Фатхутдінов та ін.), менеджменту освітніх інновацій (К. Ангеловські, Б. Гершунський, Л. Даниленко, В. Луговий, В. Паламарчук, О. Подимова, О. Попова, М. Поташник, М. Савенков, В. Сластьонін, Н. Юсуфбекова та ін.), інноваційного розвитку навчальних закладів (В. Докучаєва, Ю. Конаржевський, В. Лазарєв, О. Лоренсов, О. Моїсєєв, О. Пошетун, М. Поташник, В. Руст, І. Сущенко та ін.). Проте наукові дослідження в галузі педагогічної інноватики, освітнього менеджменту, менеджменту освітніх інновацій не в повній мірі досліджують специфіку управління інноваційною діяльністю у закладі загальної середньої освіти.

Мета статті: розкрити сутність інноваційних процесів у системі освіти.

Термін і поняття «інновація» як нову економічну категорію ввів у науковий обіг австрійський (пізніше американський) учений Йозеф Алоїз Шумпетер (IASchumpeter, 1883-1950 р.р.). У першому десятилітті ХХ

століття у своїй роботі «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) Й.Шумпетер уперше розглянув питання нових комбінацій змін у розвитку(тобто питання інновації) і дав повний опис інноваційного процесу [1].

Про інновації у вітчизняній освітній системі заговорили з 80-х років ХХ століття. Саме в цей час у педагогіці проблема інновацій і, відповідно, її понятійний забезпечення стали предметом спеціальних досліджень. Терміни «інновації в освіті» і «педагогічні інновації», що вживаються як синоніми, були науково обґрунтовані та введені в категоріальний апарат педагогіки.

Педагогічні інноваційні процеси стали предметом спеціального вивчення на Заході приблизно з 50-х років і в останнє двадцятиріччя в нашій країні. Поняття «інновація» в перекладі з латинської мови означає «оновлення, нововведення або зміна». Це поняття вперше з'явилося в дослідженнях в ХІХ столітті і означало введення деяких елементів однієї культури в іншу. На початку ХХ століття виникла нова галузь знання, інноватика – наука про нововведення, в рамках якої стали вивчатися закономірності технічних нововведень у сфері матеріального виробництва.

Проаналізувавши тлумачення поняття «інновація» різними дослідниками (М. Поташник, А. Хуторський, Н. Погрібна, Н. Пугачова, В. Кремень, В. Загвязінський та ін. ) [2–6] можна виокремити ключові аспекти, з якими згодні більшість вчених: інновації – форма не випадкового, а керованого розвитку на основі нововведень; вони реалізуються цілеспрямовано; мають певного суб'єкта реалізації; мають прогресивний початок; вдосконалюють систему, тобто сприяють ефективнішій реалізації функцій системи.

Отже, у нашому дослідженні *новація* розуміється як саме засіб (новий метод, методика, технологія, програма тощо), а *інновація* – це процес освоєння цих засобів, у результаті якого відбуваються цілеспрямовані зміни, що вносять у середовище загальноосвітнього закладу як системи нові

стабільні елементи, що викликають перехід цієї системи з одного стану в інший.

*Педагогічна інновація* – нововведення в педагогічну діяльність, зміни у змісті та технології навчання і виховання, що мають на меті підвищення їх ефективності.

Таким чином інновації відносно освітнього процесу передбачають розробку та впровадження нововведень, що призведуть до стійких змін у системі навчання й нададуть позитивний результат (підвищення якості освіти, конкурентоспроможності навчального закладу тощо).

Діяльність, що забезпечує перетворення ідей у нововведення і формує систему управління цим процесом, є інноваційною діяльністю.

Реалізація завдань інноваційного розвитку освіти забезпечується створенням спеціального механізму взаємодії інноваційних процесів з національними освітніми традиціями й освітніми тенденціями розвитку світової педагогічної теорії та практики, розробкою моделі управління інноваційною діяльністю у закладі загальної середньої освіти у межах національного освітнього простору відповідно до мети й завдань реформування освітньої галузі в Україні.

Управління інноваційними процесами в закладах загальної середньої освіти за таких обставин виокремлюється як системо утворювальний чинник розвитку їх інноваційного потенціалу та визначення стратегії освітніх реформ. Від спрямованості шкільного менеджменту загалом та системи управління освітніми інноваціями зокрема залежить як розвиток окремих навчальних закладів, так і якість шкільної освіти в державі.

Інновацій в процесі освіти покликані сприяти розвитку конкурентоспроможного освітнього середовища, підвищенню якості освітніх послуг, надання освітніми закладами додаткових освітніх послуг тощо. На ефективність інноваційної діяльності закладу освіти впливає низка факторів, що залежать один від одного. Це такі чинники, як, наприклад, економічні,

політичні, соціальні, педагогічні, інформаційні, управлінські тощо. У зв'язку із цим, зростає значення і роль готовності керівників загальноосвітніх навчальних закладів до впровадження інновацій як чинника ефективності їхньої управлінської діяльності та ефективності освітньої діяльності навчального закладу. Від керівника сучасного навчального закладу вимагається швидка реакція на зміни оточення та суспільства, вміння нестандартно думати, приймати оригінальні та оптимальні рішення будь-якого питання. Він повинен володіти гарними організаторськими здібностями, сприяти розвитку всього колективу, бути відповідальним та порядним. Отже, інноваційна педагогічна активність керівника навчального закладу в значній мірі залежить від його особистісних рис, знань та вмінь щодо здійснення інноваційних процесів.

Нормативною базою постановки та розв'язання проблеми ефективного управління інноваційною діяльністю сучасного загальноосвітнього навчального закладу є Національна доктрина розвитку освіти, закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про інноваційну діяльність», Положення Міністерства освіти і науки України «Про здійснення інноваційної освітньої діяльності», та «Про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад».

*До основних напрямів розвитку інноваційних процесів в системі освіти* на сучасному етапі її розвитку слід віднести: модернізацію типів та структури освітніх навчальних закладів, оновлення змісту навчання і виховання, розробку та апробування нових педагогічних технологій, зміну форм і методів навчання та виховання, модернізацію форм і методів управління сучасною школою.



### **Список використаних джерел:**

1. Гребенюк И.И., Голубцов Н.В. Анализ инновационной деятельности высших учебных заведений России : монографія. Москва: Издательство "Академия Естествознания", 2012. URL:<http://www.rae.ru/monographs/143> (дата звернення 14.04.2020)
2. Загвязінський В.І. Інноваційні процеси в освіті та педагогічна наука. *Інноваційні процеси в освіті: Збірник наукових праць*. Тюмень: 1990. С.8-12.
3. Поташник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие. Опыт программно-целевого управления: Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений. Москва: Новая школа, 1996. 320 с.
4. Погрібна Н. С. Наукові підходи до здійснення інноваційної діяльності керівника закладу освіти. *Педагогіка особистості: реальні досягнення та нові стратегії*. Кривий Ріг, 2005. С. 24–31.
5. Феномен інновацій: освіта, суспільство, культура: [монографія] / за ред. В. Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2008. 472 с.
6. Хуторской А. В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика: Научное издание. Москва: Изд-во УНЦ ДО, 2005. 222 с.

**УДК378:351.851**

**Є. М. Хриков, Т. В. Сич**

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕДРИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ Й СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

У сучасних умовах трансформації суспільства актуалізується проблеми якості вищої освіти. У рамках Болонського процесу забезпечення якості вищої освіти декларується як найважливіший орієнтир політики

європейських держав у сфері освіти. Забезпечення якості вищої освіти в Європі стало гаслом останніх десятиліть і наслідком широкомасштабних реформ національних систем освіти.

Проблема якості вищої освіти знайшла широке відображення у працях багатьох вчених (В. Андрущенко, І. Бех, К. Гнезділова, О. Демченко, В. Дмитрієв, В. Зінченко, М. Кисіль, К. Корсак, О. Левченко, В. Луговий, Т. Лукіна, О. Петриченко, П. Саух, Ж. Таланова, І. Тализіна, А. Токман, М. Степко, Є. Шульгін, С. Цимбалюк, Я. Яхніна та ін.).

Сучасні науковці виділяють ряд показників, які визначають якість освіти: доступ населення до здобуття вищої освіти, перехід від формування державного замовлення до реалізації гарантованого конституційного права громадян на вищу освіту; охопленість вищою освітою в Україні; модернізація освітнього процесу, впровадження інформаційних технологій, оновлення змісту і підвищення якості освіти; наукова діяльність та підготовка науково-педагогічних кадрів; підвищення соціального статусу наукових, педагогічних і науково-педагогічних працівників, а також студентів закладів вищої освіти; покращення стану житлового фонду для студентів; вдосконалення механізми фінансування науки та освіти [3]. Покращення цих показників залежить від ефективності рівних ланок управління: від загальнодержавного управління – до управління підрозділом ЗВО.

Мета статті: окреслити систему управління якістю кафедри університету на прикладі досвіду управління якістю кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами Навчально-наукового інституту публічного управління, адміністрування та післядипломної освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

На кафедрі публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами діє система внутрішнього забезпечення якості

освітньої діяльності. Формуванню кафедральної системи управління якістю освіти сприяло те, що представники кафедри здійснювали керівництво держбюджетною темою з управління якістю освітніх послуг у ЗВО, брали участь у роботі творчої групи університету з розробки системи управління якістю освітніх послуг. Аспіранти кафедри розробляли різні аспекти управління якістю освіти у дисертаційних дослідженнях. Проблема управління якістю входить до наукового кола інтересів багатьох викладачів кафедри. Ще одним чинником формування кафедральної системи управління якістю освіти було те, що протягом 8 років кафедра проводила щорічні науково-практичні конференції з управління якістю освітніх, державних, соціальних послуг.

В основу кафедральної системи управління якістю освіти покладено міжнародні стандарти управління якістю ISO серії 9000, ідеї процесного підходу, розробки та документування основних процедур, від яких залежить якість діяльності кафедри. Розробником міжнародних стандартів серії ISO 9000 є Міжнародна організація зі стандартизації ISO (International Organization for Standardization) – це всесвітня федерація національних органів стандартизації. Міжнародна організація зі стандартизації розташована в Женеві (Швейцарія) <http://www.iso.org>. В Україні згідно з наказом Національного органу по стандартизації № 221 від 31.12.2015 з 01.07.2016 є чинними ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги»[2] та ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» [1].

Внутрішню систему забезпечення якості освіти складають сім елементів:

- забезпечення якості науково-педагогічних кадрів;
- забезпечення якості змісту освіти;
- забезпечення якості організації навчального процесу;
- забезпечення якості контингенту магістрантів;

- забезпечення єдності наукової та освітньої діяльності викладачів та магістрантів;
- залучення стейкхолдерів до підвищення якості освітньої та організаційної діяльності кафедри;
- забезпечення якості організаційної діяльності кафедри.

До елементів забезпечення якості науково-педагогічних кадрів відносяться: підбір кадрів, який забезпечує якісне викладання навчальних дисциплін, система щорічних звітів та оцінки діяльності викладачів, організація підвищення кваліфікації та навчання викладачів у аспірантурі, докторантурі, магістратурі, проведення наукових та методичних семінарів, система відкритих занять.

Багато років на кафедрі публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами функціонує система оцінки діяльності викладачів за наступними напрямками: наукова робота, навчальна робота, навчально-методична робота, громадська діяльність. Для кожного напрямку розроблено критерії, за якими проводиться самооцінка та оцінка викладачів, що позитивно впливає на якість їх діяльності. Наприкінці навчального року формується рейтинг викладачів кафедри, результати якого враховуються при розподілі педагогічного навантаження у наступному навчальному році. Наукова активність викладачів, їх наукові інтереси та наробки, кваліфікація, досвід практичної роботи за спеціальністю, науково-педагогічний досвід роботи, стажування – є чинниками, які ураховуються членами проектних груп ОП, керівництвом кафедри при визначенні груп забезпечення освітньої діяльності відповідних ОП та попередньому розподілі навантаження, затвердження якого здійснюється шляхом прийняття колективного рішення на засіданні кафедри у вересні.

На кафедрі постійно та стабільно працюють науковий та методичний семінари, тематика яких підпорядковано актуальним проблемам діяльності колективу. У повсякденну практику роботи кафедри увійшло проведення

відкритих занять, кафедра постійно розвиває свій науковий потенціал. Викладачі кафедри підвищують кваліфікацію як на довгостроковій, так і на короткостроковій основі. На кафедрі затверджено план-графік підвищення кваліфікації викладачів кафедри. Призначено відповідального за урегулювання цього процесу.

До елементів забезпечення якості змісту освіти належать: розробка та оновлення освітніх програм, навчальних планів, робочих програм; система рецензування та затвердження освітніх програм, конспектів лекцій, навчальних курсів, магістерських досліджень, навчально-методичних посібників, рекомендацій; система щорічного оновлення лекцій та навчальних курсів, запровадження нових навчальних дисциплін; запровадження компетентнісного підходу.

Одним з центральних елементів забезпечення якості змісту освіти є оновлення освітніх програм (ОП). Проектна група ОП на підставі аналізу опитування слухачів магістратур щодо якості ОП, яке щорічно проводиться на кафедрі та включає питання про структуру, зміст ОП, відповідність ОП очікуванням студентів та їхнім професійним потребам. Проектна група співвідносить результати опитування студентів із місією та стратегією університету, концепцією освітньої діяльності за спеціальністю на другому рівні вищої освіти та розробляє проект змін ОП. Гарант ОП забезпечує обговорення проекту змін освітньої програми зовнішніми стейкхолдерами (представниками регіональних органів державної влади та органів місцевого самоврядування; роботодавцями; представниками освітніх установ різних типів і видів та громадських організацій, які безпосередньо не пов'язані із системою освіти, але зацікавлені в соціальному партнерстві; випускниками ОП попередніх років). Стейкхолдери рецензують освітні програми спеціальностей в частині фахової підготовки та вносять пропозиції щодо забезпечення якості підготовки здобувачів вищої освіти за відповідною ОП. Після затвердження проекту змін у ОП на кафедрі та на вченій раді

навчально-наукового інституту публічного управління, адміністрування та післядипломної освіти, ОП з додатковими документами (відгуки стейкхолдерів, витяг з протоколу засідання кафедри, витяг з протоколу засідання вченої ради навчально-наукового інституту/факультету) подається гарантом на обговорення та затвердження до вченої ради університету. Після затвердження ОП вченою радою ректор видає наказ про введення в дію відповідної ОП. На основі цього рішення корегуються навчальні плани та затверджуються в установленому порядку.

Обов'язковим є щорічний перегляд, оновлення робочих програм дисциплін ОП (вносяться корективи відповідно до змін у нормативно-правовій базі, оновлюється література, за потреби змінюється тематика). Перезатвердження робочих програм здійснюється наприкінці навчального року на засіданні кафедри, що є підставою для внесення відповідних змін до силабусів, які розроблено у допомогу студентів до кожної дисципліни ОП, лекцій та інших складових навчально-методичних комплексів.

Викладачі кафедри першими в Україні ліцензували магістратури «Управління навчальними закладами», «Управління соціальним закладом», які працюють на основі оригінальних навчальних планів, розроблених вперше в Україні. Організація навчального процесу на кафедрі проводиться із залучанням інноваційної технології, заснованої на концепції знаково-контекстного навчання, положеннях лабораторно-бригадного методу, VEB 2.0, кейс-технології, проектного методу. Головними особливостями цієї технології є інноваційний характер діяльності викладачів; використання групової діяльності магістрантів; застосовування у процесі навчання можливостей інформаційних технологій. Залучення до створення навчального контенту за допомогою VEB 2.0 досвідчених працівників соціальних закладів, які навчалися у магістратурі та збирали інформацію під час групової проектної діяльності, дозволило вперше в країні розробити зміст освіти з даної спеціальності, започаткувати новий напрям наукових

досліджень, пов'язаний з управлінням соціальними закладами, сформуванати зміст усіх дисциплін навчального плану.

З 2009 року здійснювалася підготовка за спеціальністю «Державна служба» за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр», яка з 2016 р. має назву «Публічне управління та адміністрування».

На сьогоднішній час потреби Східного регіону України у кадрах у галузі публічного управління та адміністрування реалізуються в навчально-науковому інституті публічного управління, адміністрування та післядипломної освіти випусковою кафедрою публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами, де здійснюється навчання за магістерськими освітньо-професійними програмами «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Кадровий менеджмент», «Соціальна сфера» зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Одним із головних завдань забезпечення якості підготовки магістрів є формування індивідуальної освітньої траєкторії, яке забезпечує наявність на кафедрі таких механізмів вибору:

- Першим кроком у формуванні індивідуальної освітньої траєкторії є вибір одної із спеціалізацій спеціальності. Зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» здійснюється вибір між спеціалізаціями «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Кадровий менеджмент», «Соціальна сфера». Зі спеціальності 073 «Менеджмент» здійснюється вибір між спеціалізаціями «Управління навчальними закладами» та «Управління соціальними закладами».

- Другим кроком є визначення вибіркового дисциплін згідно з положенням «Про організацію освітнього процесу». Частка вибіркового дисциплін ОП «Територіальне управління та місцеве самоврядування», «Кадровий менеджмент», «Соціальна сфера» складає 40 % . Частка вибіркового дисциплін ОП «Управління навчальними закладами» та

«Управління соціальними закладами» складає 25 %. Перелік основних та вибірових дисциплін за кожною спеціальністю, а також силабуси дисциплін, у яких окреслюється мета, результати, тематичний зміст, форми, методи та інші характеристики дисципліни, розміщено на сайті кафедри. Отже, після зарахування до магістратури студенти мають можливість ознайомитися зі структурою ОП, змістом дисциплін та здійснити свій вибір. Письмове/усне засвідчення переліку дисциплін фіксується працівниками деканату та стає підставою для конкретизації змісту навчального плану, формування навчального навантаження, що затверджується рішенням кафедри та рішенням вченої ради навчально-наукового інституту публічного управління, адміністрування.

– Третім кроком – здобувачі протягом вересня-жовтня вільно обирають тему наукового дослідження та координують її виконання з науковим керівником.

Кафедрою публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами розроблено навчальний контент з усіх дисциплін ОП показники вимірювання якості знань, умінь та навичок магістрантів, які було апробовано в навчальному процесі. До модульних контролів підготовлено питання й тестові завдання, які є доступними для магістрантів у будь-який період їх навчання на освітньому порталі університету, що дає змогу заздалегідь готуватися до контролю знань. Викладачами кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами, з урахуванням вимог кредитно-модульної системи, розроблено навчальні курси та презентації, зміст яких постійно оновлюються. За кожною спеціальністю магістратур призначено відповідальних за навчально-методичну роботу, які контролюють якість навчально-методичного забезпечення освітнього процесу у магістратурах. Доступність та своєчасність доступу до навчально-методичних комплексів дисциплін забезпечує т'ютор.



Магістранти отримують інформацію про нову літературу, яку одержала університетська бібліотека. Останнім часом широкого вжитку набули активні та інтерактивні форми навчальної роботи. Курси викладається із використанням мультимедійної техніки, використовується візуальний ілюстративний матеріал. Активно ведеться навчальна робота через сайт освітнього порталу Moodle (<http://do.luguniv.edu.ua> ; <http://do1.luguniv.edu.ua>).

На освітньо-інформаційному порталі університету виставлені науково-методичні комплекси дисциплін за кожною освітньою програмою. До складу цих комплексів входять навчальні програми дисциплін, силабуси, конспекти лекцій або підручники та навчальні посібники, методичні вказівки до самостійної роботи студентів, проведення практичних (семінарських) занять. На офіційному вебсайті університету викладена публічна інформація про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації.

До елементів забезпечення якості організації навчального процесу відносяться: запровадження технологій організації навчання, які забезпечують реалізацію його завдань; розробка вимог до навчально-методичних комплексів дисциплін, вимог до магістерських робіт; використання процедури обговорення та затвердження тем магістерських робіт; використання на заняттях Інтернету, комп'ютерів, проекторів, ілюстративного матеріалу; забезпечення занять відповідними аудиторіями, літературою; створення мережі баз практик.

Елементом внутрішньої системи якості кафедри є використання наочних матеріалів. Майже з усіх дисциплін розроблено презентації, численні ілюстративні матеріали мають навчальні курси. Представленість на освітньому порталі університету лекційних курсів з усіх дисциплін дозволяє забезпечувати попереднє ознайомлення магістрантів з матеріалами лекцій, що обумовлює можливість використання інноваційних методів навчання. Традиційними на лекціях стало обговорення проблемних питань, залучення

магістрантів до аналізу конкретних ситуацій, використання прикладів з їх практичної діяльності.

На кафедрі розроблені методичні рекомендації, які регламентують написання магістерських робіт, проведення науково-дослідної та управлінської практик, програми вступних іспитів, методичні матеріали для підготовки до підсумкової атестації, положення про кафедру, положення про дотримання академічної доброчесності здобувачами освіти кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами, критерії оцінювання магістерської роботи. Більшість з регламентуючих документів, графіки навчального процесу, іспитів, розклади занять, плани роботи кафедри, звіти з наукової діяльності, результати конференцій, інформація про викладачів кафедри оприлюднено на сайті кафедри (<https://sites.google.com/site/kafedradsunsz>).

Демократичним є процедура призначення наукових керівників, яка здійснюється з урахуванням побажань студентів. Процедура затвердження тем магістерських робіт забезпечує спрямованість магістерських досліджень на актуальні проблеми управління.

Кафедрою сформована база для проходження управлінської практики на основі довгострокових договорів, яка постійно оновлюється відповідальними за організацію практик у магістратурах.

Забезпечення єдності наукової та освітньої діяльності викладачів та магістрантів.

Підвищенню якості освітнього процесу, осучасненню змісту навчальних дисциплін сприяє проведення наукових досліджень викладачами. Практично кожна дисципліна, яка викладається науково-педагогічними працівниками кафедри входить до кола їхніх наукових інтересів. Про це свідчать публікації викладачів, які відповідають проблематиці їхніх освітніх курсів. Такий підхід дозволяє удосконалювати зміст дисциплін відповідно до сучасних наукових досягнень у відповідному предметному колі.

Також на кафедрі проводяться комплексні колективні дослідження. Відповідальні за наукову діяльність кафедри спрямовують наукові дослідження викладачів відповідно до сучасних перспективних наукових напрямів та тенденцій розвитку науки й суспільства, пропонують комплексні теми досліджень, організують їхнє здійснення викладачами кафедри, зі залученням аспірантів, докторантів, магістрантів кафедри. Результати досліджень за комплексними темами виносяться на кафедральні обговорення, друкуються у наукових збірниках, колективних монографіях.

Сучасне публічне управління може бути ефективним, якщо має інноваційний характер. Важливою умовою інноваційності є наукові дослідження, в яких беруть участь магістранти. Їх підготовку до наукової діяльності забезпечує вибіркова дисципліна «Методологія наукових досліджень з публічного управління», яка допомагає магістрантам розробляти науковий апарат, методи дослідження та реалізувати їх для отримання інформації щодо стану та перспектив розвитку публічного управління.

Апробацію результатів магістерських досліджень забезпечує щорічна науково-практична конференція «Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій», за результатами якої видається електронний збірник.

Такий елемент системи якості кафедри як залучення стейкхолдерів до підвищення якості освітньої та організаційної діяльності кафедри, входить до всіх попередніх структурних елементів системи управління якістю освітнього процесу. Він реалізується при затвердженні та внесенні змін до ОП, при рецензуванні навчально-методичних матеріалів, магістерських робіт, вдосконаленні освітнього процесу відносно запитів студентів та ін. Наочним підтвердженням його реалізації можуть бути форми листів керівникам організацій за місцем роботи магістрантів про їхні результати навчання у семестрі, рецензії, анкети.

Важливим елементом забезпечення якості освітнього процесу є тісний зв'язок із роботодавцями, які направляють працівників на навчання до наших магістратур. За результатами сесій їх письмово інформують про успіхи магістрантів, які проходять навчання у наших магістратурах, доводять інформацію про проблеми з успішністю або відвідуванням. Також роботодавці залучаються до ліцензування магістерських досліджень студентів, що дає їм можливість контролювати процес якості навчання та впливати на його результат. Ще одним елементом забезпечення якості освітнього процесу є залучення роботодавців до рецензування навчально-методичної літератури та включення до складу екзаменаційних комісій підсумкової атестації.

Важливим чинником забезпечення якості освітнього процесу є регулярне опитування магістрантів щодо якості освітніх послуг, яке здійснюється як засобом паперового анонімного анкетування, так і анкетування у онлайн режимі на сайті кафедри (<https://sites.google.com/site/kafedradsunsz/home?authuser=0>). Анкета містить питання щодо якості ОП, доступності навчального контенту, якості викладання, організації освітнього процесу, доброчинності та ін. Зміст анкети щорічно оновлюється. Результати підсумовуються лаборантами кафедри, виносяться на обговорення на засідання кафедри, ураховуються при прийнятті управлінських рішень щодо якості організації освітнього процесу, удосконалення змісту та структури ОП, змісту дисциплін, кадрового забезпечення тощо.

До елементів забезпечення якості контингенту магістрантів належать: організація профорієнтаційної роботи, система набору до магістратури, взаємодія з керівними ланками публічного управління, місцевого самоврядування.

Кафедра працює у щільному контакті з керівними ланками публічних установ, навчальних та соціальних закладів, випускниками магістратур

минулих років, що дозволяє забезпечити стабільний набір до магістратур та якість абітурієнтів. До вступу в магістратуру залучаються керівники різних типів соціальних закладів, установ публічної служби, працівників з різним стажем роботи, що позитивно впливає на зміст навчальних занять, дозволяє досвідченим працівникам узагальнювати та з теоретичних позицій аналізувати свій досвід. Регулювання роботи викладачів кафедри з набору магістрантів здійснює відповідальний за маркетингову діяльність.

На кафедрі створено базу інформації про випускників, призначено відповідального за її формування та оновлення, який підтримує зв'язки з випускниками, організовує зустрічі, відстежує їхнє кар'єрне зростання, вносить пропозиції щодо залучання їх до участі у освітньому процесі у якості стейкхолдерів.

До елементів забезпечення якості організаційної діяльності кафедри відносяться: положення кафедри, стратегія розвитку кафедри, профілі громадських доручень викладачів, документи, що регламентують систему оцінки діяльності викладачів, розробка циклограм діяльності кафедри, положень про портфоліо викладача, науковий, методичний семінари, профіль громадського доручення, система розподілу громадських доручень, запровадження інституту випускових професорів, оптимізація процедур підготовки та проведення засідань кафедри.

Сприяють якості організаційної діяльності кафедри розроблені циклограма діяльності кафедри, лаборанта кафедри, численні положення, що регламентують організаційну діяльність. Вивчення досвіду університетів Великобританії дозволило запровадити інститут випускового професора магістратур кафедри, який визначає політику роботи магістратури. На якість організаційної діяльності кафедри впливає розподіл громадських доручень, до яких розробляється профіль доручення і затверджується на кафедрі.

Важливим чинником забезпечення якості освіти є засідання кафедри на яких щороку члени кафедри розглядають якість магістерських робіт,

підводять підсумки діяльності викладачів на основі самооцінки та рейтингової оцінки, проводять затвердження навчальних посібників, навчальних курсів, методичних рекомендацій, комплексних контрольних робіт, робочих програм та ін.

Головною особливістю внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності кафедри є її постійне удосконалення та розвиток, підпорядкування її актуальним завданням та тенденціям розвитку освіти в країні. Наступним актуальним завданням розвитку кафедральної системи управління якістю є реалізація у повному обсязі ідей індивідуальної освітньої траєкторії, що передбачає вибір здобувачем освіти видів, форм і темпу здобуття освіти, суб'єктів освітньої діяльності та запропонованих ними освітніх програм, навчальних дисциплін і рівня їх складності, методів і засобів навчання.

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

1. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів [Чинний від 01.01.2016] URL: [http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id\\_doc=64030](http://online.budstandart.com/ru/catalog/doc-page?id_doc=64030) (дата звернення 21.04.2020).
2. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 01.01.2016] <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення 21.04.2020).
3. Якість вищої освіти: українська національна система та європейські практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2018. URL: <https://nubip.edu.ua/node/54220> (дата звернення 21.04.2020).

**УДК 378:005[-043.**

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА РОБОТОДАВЦІВ**

Розвиток вищої освіти є однією з головних умов подальшого розвитку нашої країни. Підвищення якості вищої освіти залежить від удосконалення механізмів взаємодії ЗВО та роботодавців. Така взаємодія дозволяє оновити зміст освіти, активізувати практичну підготовку майбутніх фахівців, пов'язати наукові дослідження з вирішенням актуальних проблем, розвивати матеріальну базу закладів вищої освіти, залучати до проведення занять практичних працівників.

Мета статті: охарактеризувати типові недоліки, актуальні завдання, досвід взаємодії закладів вищої освіти та роботодавців, що дозволяє підвищити її ефективність.

Проблема взаємодії закладів вищої освіти та роботодавців знайшла своє висвітлення в науковій літературі, в якій висвітлено масові недоліки цього процесу, досвід вирішення цієї проблеми в інших країнах, розглянуто зміст діяльності з налагодження такої взаємодії, здійснено класифікацію форм взаємодії, описано досвід відповідної діяльності українських закладів вищої освіти, актуальні завдання з розвитку взаємодії.

Науковці виокремлюють численні недоліки взаємодії ЗВО та роботодавців:

- зростає невдоволення роботодавців якістю підготовки випускників системи вищої професійної освіти, яке виявляється у формі стійкої недовіри роботодавців до якості дипломів;
- матеріально-технічна база ЗВО застаріла й перебуває в зношеному стані, що не дозволяє готувати фахівців необхідного для фірм рівня;

– аналізу сайтів кадрових агентств, найбільших підприємств і фірм показують, що у вимогах роботодавців до претендентів на посади домінують особистісні характеристики і загальнокультурний рівень випускників, а не їх професійні компетенції;

– заклади вищої освіти, зі свого боку, не займаються серйозним аналізом результатів працевлаштування і конкурентних переваг своїх випускників, а, навпаки, розширюючи набір здобувачів вищої освіти на договірній платній основі створюють нові програми навчання, на перший погляд престижні, але, досить часто, не конкурентоздатні на ринку праці;

– певні компанії намагаються побудувати діалог з університетами і створити канал постачання запитаних професіональних кадрів для своєї діяльності, рівень активності такої поодинокі співпраці досить низький, бо задіяні лише близько 30% загального потоку студентів здебільшого з провідних університетів;

– практику співробітництва більшості закладів вищої освіти звужено переважно до більш звичної концепції студентської мобільності, тобто надання студентам можливості стажуватися або короткостроковим чином працювати на базі підприємств;

– такі форми співпраці як спільні наукові розробки, їх комерціалізація, розробка освітніх програм, сприяння підприємницьким ініціативам, не поширені, а це не дає змогу відтворити повну картину потреб бізнес-середовища;

– найпоширенішою формою співпраці бізнес-організацій з ЗВО є допомога в організації виробничої практики (стажування) студентів, яку реалізує 71% підприємств, хоча досить часто це відбувається формально шляхом підписання документів (договорів про практику та звітів);

– залучення студентів до роботи на підприємстві практикують лише 32% підприємств. Головною перепорою в реалізації останніх двох форм



партнерства вважається намагання керівників бізнес-організацій захистити комерційну таємницю, загрозу збереженню якої вони вбачають у сторонніх особах (студентах);

- недостатньо поширеними є індивідуальний підбір молодих фахівців, необхідний для фірм[1-2;4-13].

- Наукова спільнота визначає актуальні завдання з розвитку взаємодії:

- формування розуміння необхідності участі у фінансуванні (спільно з державою) замовлень на виконання ЗВО науково-дослідних робіт;

- розширення участі роботодавців і професійних спільнот у контролі за якістю вищої освіти;

- розширення цільової підготовки фахівців на замовлення роботодавців із використанням тристоронніх договорів;

- проведення державних іспитів для випускників на незалежних зовнішніх майданчиках;

- розробка механізму взаємодії з роботодавцями на принципах потреб галузей, домінуючих в регіоні, у фахівцях на найближчу і довгострокову перспективи;

- розробка та апробація спільних освітніх програм;

- виконання науково-дослідних робіт на замовлення роботодавців;

- розробка системи сертифікації кваліфікацій фахівців і випускників, що створює додаткові можливості для налагодження співпраці ЗВО і роботодавців у сфері вимог до якості професійної підготовки випускників;

- забезпечення закладів вищої освіти об'єктивною інформацією про якість результатів освіти, яку вони отримують із зовнішнього середовища;

- більш чітко поєднати професійні компетенції із завданнями майбутньої професійної діяльності випускників ЗВО;

- для забезпечення взаємодії ринку праці та системи професійної вищої освіти в регіонах створювати багаторівневу систему координаційних рад з підготовки кадрів;
- виділити коло компетенцій, актуальних для кожної галузі економіки, оптимізувати їх склад;
- встановити недоліки в роботі з кожного напрямку підготовки фахівців кожної галузі;
- створення регіональних, галузевих рад при органах виконавчої державної влади і місцевого самоврядування та наглядових рад навчальних закладів для забезпечення спільного вирішення проблем підготовки кадрів і завдань розвитку системи професійної вищої освіти;
- визначення стратегії розвитку професійної освіти в регіоні, оптимального замовлення на підготовку професійних кадрів на основі оцінки економічних перспектив розвитку, врахування запитів роботодавців;
- створення дієвої система оцінки кадрових потреб регіональної економіки;
- удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності організацій, які беруть участь у підготовці кадрів;
- забезпечення координації діяльності органів влади, роботодавців, навчальних закладів з підготовки фахівців;
- налагодження системної взаємодії підприємств і навчальних закладів на договірних засадах;
- забезпечення участі бізнесспільноти в процедурах атестації здобувачів вищої освіти та акредитації ЗВО;
- представлення вимог професійних стандартів у вигляді набору компетенцій, аналіз оцінок фахівців і випускників, отриманих при сертифікації кваліфікацій, всередині кожної галузі економіки, дозволить виявити ті компетенції, які вдалося сформулювати в процесі навчання, а також;

- отримати необхідний зовнішній критерій для проведення атестації випускників ЗВО;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; проведення університетами наукових досліджень на замовлення підприємств;
- використання результатів досліджень і розробок у діяльності підприємств;
- отримання університетами патентів на наукові розробки і винаходи, а також купівля підприємствами ліцензій на їх використання;
- створення інноваційних підприємств, кластерів, інкубаторів, технопарків на базі університетів;
- надання підприємствам, фірмам експертної допомоги та консультаційних послуг[1-13].

Цінним для України може бути досвід японських кадрових служб [2]. У деяких великих японських компаніях починають роботу зі студентами – потенційними працівниками компанії, коли вони навчаються в ЗВО на 2-3 курсах. На цьому етапі виявляють молодих людей, зі здібностями, які відповідають вимогам розвитку фірми. Після цього їх починають запрошувати на лекції фахівців і керівників компанії, які присвячують історії компанії, динаміці змін у виробництві продукції й самої фірми, перспективними планами на майбутнє. Метою таких занять є формування почуття патріотизму до тієї фірми, яка має намір надати їм у майбутньому роботу. Так студенти проходять тестування, вивчається стан їхнього здоров'я, навіть з'ясовується, чи не був кандидат причетний до будь-якої протиправної діяльності. Молодих людей - майбутніх працівників фірми запрошують на дні якості, річний звіт та інші заходи. Під час канікул вони мають можливість працювати у компанії на різних посадах, що дозволяє

заздалегідь ознайомитися з корпоративною культурою компанії, придбати певні практичні навички, заробити гроші.

Після закінчення ЗВО й вступу на роботу за кожним молодим фахівцем закріплюється наставник, повноваження якого, як правило, більш широкі ніж в українських наставників. Наставник призначається із числа керівників середньої ланки, і він обов'язково повинен бути випускником того ж вищого навчального закладу, що і його підопічний.

Наставник допомагає новачкові адаптуватися на робочому місці, вирішити можливі проблеми, детально вивчає всі напрями його життєдіяльності. Дане наставництво здійснюється до того часу, коли новачку виповниться 35 років.

Особливістю цієї системи є наявність між ЗВО і підприємством зворотного зв'язку, що дозволяє підприємствам заздалегідь донести до студентів свої вимоги до фахівців, надати фінансову підтримку найбільше талановитим з них, надавати фінансову підтримку ЗВО, але не втручається в освітній процес й проводить завершення підготовки молодого фахівця у своєму корпоративному університеті або навчальному центрі після його вступу на роботу. Ця система передбачає також участь підприємства в самому освітньому процесі через підготовку так званих цільових фахівців. Фірми можуть укладати угоди з ЗВО, які передбачають зобов'язання щодо оплати додаткової професійної освіти (вивчення дисциплін, що не входять у державний освітній стандарт, але необхідні для роботи в фірмі. Таким чином вони беруть участь у формуванні вузівського компонента державного освітнього стандарту тих спеціальностей, за якими ведеться підготовка цільових студентів.

Поширеною є практика відрядження завідувачів кафедр і викладачів ЗВО на підприємства для вивчення виробництва, обговорення й узгодження з керівниками підприємств навчальних планів і програм, організації виробничих практик, курсових і дипломних проектів.

Цільову підготовку пропонують зацікавленим студентам, які відповідають вимогам роботодавців. Процедура відбору й залучення таких студентів складається з виявлення студентів, що готові самостійно приїхати на навчання у ЗВО з якими співпрацюють компанії після чого проводяться зустрічі представників компанії зацікавленими студентами, яким роз'яснюють місію, цілі стратегічного розвитку, вимог до працівників. Після цього відбувається укладання угод зі студентами, що мають високий потенціал та готові працювати на підприємствах компанії. Така компанія здійснює індивідуальний супровід студентів, що підписали угоду з компанією, протягом усього навчального процесу, включаючи проходження виробничої практики, одержання додаткових знань, контроль їх успішності. Представники фірми визначають тематику курсових і дипломних проектів, включених у навчальний план підготовки фахівця, беруть участь у проведенні студентських конкурсів науково-дослідних робіт як члени журі, засновують премії за кращі роботи.

Фахівцями розроблено класифікації форм взаємодії ЗВО та роботодавців. За умов системного охоплення наявних форм взаємодії вони можуть висвітлювати потенційний зміст цього процесу. Так, С.Безвух до універсальних форм відносить ярмарки вакансій, спонсорство в рамках конференцій, взаємодію з окремими підрозділами ЗВО (відділи працевлаштування випускників, факультети, кафедри). У складі специфічних форм взаємодії він розглядає короткострокові (одиничні лекції, спеціалізовані курси, конкурси) та довгострокові (лабораторії, наукові центри, практика стажування, базові кафедри) [1]. Дослідниця В.Покідіна серед найбільш поширених форми взаємодії ЗВО та бізнесу виокремлює: колаборація у сфері дослідження й розвитку, академічна мобільність, студентська мобільність, комерціалізація результатів, розробка навчального плану (curriculum), реалізація проекту «безперервного навчання» (LLL – lifelong learning); підприємницькі ініціативи; управління [5].

Узагальнення наукової інформації щодо взаємодії ЗВО та роботодавців дозволяє кожному закладу освіти оптимізувати підходи до цього процесу.

### ***Список використаних джерел:***

1. Безвух С., Стопчак А. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. С. 7–14.
2. Безтелесна Л. Механізми взаємодії роботодавців та вищих навчальних закладів в системі безперервної освіти. *Нова педагогічна думка*. 2013. № 12. С. 174-177. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd\\_2013\\_1.2\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2013_1.2_48) (дата звернення 1.04.2020)
3. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии: монография; пер. с англ. / под ред. А.Ф. Уварова. Томск: Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2010. 237 с.
4. Мазур І. Стратегія розвитку партнерства вищої освіти , науки та бізнесу *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2014; 12(165): 6-11 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-rozvitku-partnerstva-vischoyi-osviti-nauki-ta-biznesu> (дата звернення 1.04.2020)
5. Покідіна В. Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для України. Проект «Популярна економіка: ціна держави». 2016. № 41. 25 с. URL: [http://cost.ua/files/Universities%20and%20business\\_report.pdf](http://cost.ua/files/Universities%20and%20business_report.pdf) (дата звернення 1.04.2020)
6. Тарасенко С. І., Демченко М. Є. Партнерство університетів та бізнесу: форми та перспективи розвитку в умовах підвищення інноваційності економіки. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/4](http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/4) (дата звернення 1.04.2020)

7. Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для. Ціна держави. 2016. URL: <http://cost.ua/news/421-collegebusiness-cooperation> (дата звернення 1.04.2020)
8. Чумак В. Д. Взаємодія роботодавців із закладами вищої освіти: учора, сьогодні, завтра.  
URL: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/569/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4.\\_2018](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/569/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4._2018) (дата звернення 1.04.2020)
9. Чумак О.В. Механізм регулювання взаємодії вищої освіти з ринком праці. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=5081](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5081) (дата звернення 1.04.2020)
10. Шевчук Н. В., Допілко О. В., Сапільнікова О. О. Сучасні тенденції взаємодії вітчизняних університетів та бізнес-одиниць. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84323435.pdf> (дата звернення 1.04.2020)
11. Щербата Т. Теоретичні аспекти налагодження партнерських відносин підприємств із ВНЗ. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 193–197.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2016\\_847\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_31) (дата звернення 1.04.2020)
12. Як налагодити партнерство: рекомендації для бізнесу.  
URL: <http://www.csr-ukraine.org/userfiles/file> (дата звернення 1.04.2020)
13. Янковська О., Зінченко А. Роль університетів в економічному розвитку міст, регіонів, країни : звіт III національного форуму «Бізнес і університети». URL: [http://www.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2015/12/forum\\_publ\\_all\\_bezpolos\\_print.pdf](http://www.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2015/12/forum_publ_all_bezpolos_print.pdf). (дата звернення 1.04.2020)

**УДК 364-43:37.378.147**

***Н. В. Циган***

## **КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СПЕЦІАЛІСТІВ ЦЕНТРІВ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ**

Вимоги часу до постійного зростання якості надання соціальних послуг ставлять завдання створення системи безперервної освіти фахівців соціальних закладів. Організація даного процесу вимагає створення ефективної системи управління, яка б сприяла мотивації спеціалістів до удосконалення своїх професійних знань, навичок та вмінь.

Управлінські аспекти професійного розвитку персоналу соціальних служб вивчали науковці М. Головатий, М. Лукашевич, Г. Дмитренко, І. Петрова, М. Панасюк, В. Коростельов, М. Сіницький та інші. Поняття ефективності розглядалися в працях сучасних вчених В. Мочерного, І. Петрова, Т. Синіциної, О. Єфімової та інших, які пояснюють цю категорію по-різному.

На сьогодні питання ефективності управління розвитком професійної компетентності соціальних працівників в педагогіці досліджена не повною мірою. Оцінювання ефективності системи управління розвитком професійної компетентності соціальних працівників передбачає наукове обґрунтування критеріальних показників визначення якості стану управління. То ж, у рамках дослідження було вивчено поняття ефективності управлінської діяльності та розроблено критерії оцінки управління в даному напрямку.

Проведений аналіз наукової літератури дозволив встановити, що у педагогічній практиці існує декілька підходів щодо визначення поняття «критерії».

Критерій (від лат. *criterium* — засіб для судження) у Великому тлумачному словнику сучасної української мови визначається як «підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило» [2, с. 465], у словнику С.Ожегова — як «мірило оцінки або судження» [6, с. 248]. Словник



іншомовних слів трактує критерій як ознаку, на основі якої здійснюється оцінка, визначення або класифікація чогось; мірило [10, с. 262].

На думку М.Руженського під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці [10, с.203].

Критерій у загальновизнаному розумінні являє собою певну кількісну або якісну ознаку, на підставі якої здійснюється оцінка будь-яких явищ, проявів функціонування матеріальних та нематеріальних суб'єктів, класифікація предметів матеріального та духовного світу [5, с. 402].

За визначенням українського науковця О.Діденко критерій є ознакою, за якою класифікуються, контролюються (та одержують оцінки) психічні явища, дії або діяльність, зокрема при їх формалізації [4, с. 218]. Але слід зазначити, що у педагогічній науці під поняттям контролю розуміють виявлення, вимір і оцінку результатів діяльності, хоча такі науковці як В. Кузьмінський, у зв'язку з розвитком демократичного суспільства, відмовляються від терміну «контроль» і пропонують вживати термін «оцінювання».

Інший підхід визначає критерії як певні індикатори, на підставі яких оцінюється динаміка та результативність експериментального дослідження. Загальні вимоги до значення й обґрунтування критеріїв можна звести до того, що вони мають відображати основні закономірності діяльності; за допомогою критеріїв має встановлюватися зв'язок між усіма компонентами досліджуваної системи, при цьому якісні показники мають виступати в єдності з кількісними.

Критерії в управлінні — мірила оцінки, найбільш суттєві, часто комплексні показники, які дозволяють визначити, класифікувати, оцінити ті чи інші суттєві аспекти управлінської діяльності, охарактеризувати ту чи іншу якість управління [13, с. 309].

На думку науковців А.Мельника, О.Оболенського, А.Васіна, Л.Гордієнко, критерії ефективності становлять собою ознаки, сторони,

прояви управління, аналізуючи які, можна визначати рівень і якість управління, його відповідність потребам та інтересам суспільства [3, с. 53]. В.Гінецинский вважав, що критерії – це найбільш суттєві особливості того явища, яке підлягає оцінці [11, с.112]. Науковець В.Цветков вважає, що критерій ефективності управління визначається як рівень досягнення цілей управління, міра досягнення об'єктом управління бажаного стану [12, с. 56]. Для систем управління критерій має визначати ефективність управління, тобто оцінювати прояви управління, завдяки аналізу яких можна визначати рівень і якість управління та надання послуг, його відповідність потребам суспільства. Саме врахування якості виокремлює критерії управління від інших показників, що вимірюють тільки кількісні показники відповідних ознак, проявів тощо [5, с. 403].

Таким чином, аналіз запропонованих науковцями підходів щодо визначення поняття «критерій дозволили сформулювати висновок в погодитись з позицією науковця О.Пометун, що критерій – це характеристика об'єкта дослідження, що повинна мати суттєві ознаки предмета, відображати необхідні ознаки та якості, мають бути стійкими і постійними [7, с.71].

З поняттям «критерії» пов'язане і поняття «показники.» Показники, за визначенням науковця А.Батаршева є засобами якісної та кількісної оцінки критеріїв [1, с. 34].

У нашому дослідженні ми дотримуємося наукової позиції О.Діденко, який вважає поняття «критерій» за своїм обсягом ширшим, ніж поняття «показник», і що показник є складовою частиною критерію. Тобто, показник виступає по відношенню до критерію як частина до загального – кожен критерій включає групу показників, які характеризують його якісну і кількісну сторони [4, с. 49].

Критерій виражає сутнісні зміни в розвитку об'єкта і являє собою знання межі, повноти прояви його сутності в конкретному вираженні.

Формування критерію відбувається на основі результатів аналізу предмету, що вивчається.

Управлінська діяльність у питанні навчання соціальних працівників соціальних закладів і, зокрема, центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, створює комплекс умов для реалізації цілей розвитку професійної компетентності. Для оцінки управлінських явищ необхідні критерії, які пов'язані з управлінням. Саме такий підхід покладено в основу міжнародних стандартів управління якістю серії ISO 9000, які орієнтовані на оцінку ефективності управління за рівнем розробки та реалізації трьох груп процесів. На думку відомого науковця в області управління Є.Хрикова, в педагогічному дослідженні необхідно використовувати три рівня критеріїв: процесуальні критерії, результативні критерії та критерії, що допомагають оцінити рівень готовності працівників або керівників до зміни наявної управлінської системи. Результативні критерії дозволяють оцінити відповідність результату меті управлінської системи. Процесуальні критерії дозволяють оцінити відповідність запропонованій меті змісту та засобів управлінської діяльності [11, с. 111]. Критерії, пов'язані з оцінкою рівня готовності керівників або спеціалістів до зміни управлінської системи охоплюють ще один компонент експериментальної системи.

Науковець стверджує, що критерії виконують функцію вимірювання та моделюючу функцію. Фактично критерії описують головні характеристики управлінської системи, що досліджується, яку ще потрібно створити та перевірити в експерименті [11, с.112.]

Для оцінювання ефективності управління професійного розвитку соціальних працівників під критеріями оцінки ми розуміємо емпіричні показники, які дають змогу однозначно визначати ступінь досягнення необхідного ефекту в управлінській діяльності, тобто результату управління відповідно до його цілей.

У нашому дослідженні були розроблені критерії оцінки якості управління розвитком професійної компетентності фахівців соціальних закладів і представлені у вигляді таблиці (*Таблиця 1*). Сформульовані критерії ефективності управління розвитком професійної компетентності соціальних працівників та механізми його оцінки можуть служити основою для оцінки стану управління в даному напрямку на сучасному етапі, виявлення проблем та розробки пропозицій щодо їх подальшого розвитку.

Кожний критерій має групу показників з відповідною якісною характеристикою. Для упорядкування емпіричних даних та надання їм кількісної оцінки нами застосовувалося шкалювання. Ми дотримуємося думки науковця Т.Сич, яка стверджує, що у психолого-педагогічних дослідженнях застосовують класифікацію шкал, запропоновану С. Стівенсоном, згідно з якою чотири основні способи вимірювання, пов'язані з різними правилами, називають вимірювальними шкалами (номінальна, порядкова, інтервальна і шкала відносин [9, с. 135]. Інтервальна шкала і шкала відносин – кількісні шкали, що сьогодні реалізуються в рамках фізичних вимірювань. Номінальна шкала не застосовується для вимірювання, а використовується для класифікації об'єктів. Тому в нашому дослідженні для вимірювання показників ми використовували шкалу порядку, призначену для вимірювання ступеня відмінності якої-небудь ознаки або властивості в різних об'єктів.

Нами визначено чотири якісні ступені за кожним показником та присвоєно їм відповідну кількість балів. Вищий ступінь якісної характеристики показника оцінюється у 3 бали, нижчий – 0 балів.

То ж, нами було запропоновано наступні критерії та показники ефективності управління розвитком професійної компетентності соціальних працівників:

**1. Визначеність потреби у розвитку конкретних необхідних професійних компетентностей фахівців.**

1.1. Потреба у розвитку професійних компетентностей фахівців закладу визначається самостійно відповідно до запитів території та складу клієнтів.

1.2. Потреба у розвитку професійних компетентностей фахівців закладу визначається відповідною установою вищого рангу до запитів території.

1.3. Потреба у розвитку професійних компетентностей фахівців закладу визначається відповідною установою вищого рангу без урахування запитів території.

1.4. Потреба у розвитку професійних компетентностей фахівців закладу не визначається.

## **2. Системність планування навчання спеціалістів.**

2.1. Планування навчання фахівців відбувається безпосередньо закладом відповідно до своїх потреб.

2.2. Планування навчання фахівців відбувається в установі вищого рівня.

2.3. Планувати не виходить у зв'язку з великою кількістю запрошень від недержавних громадських організацій (НГО).

## **3. Створення фінансових умов для розвитку професійної компетентності фахівців.**

3.1. У закладі є відповідна фінансова база на організацію навчання фахівців.

3.2. Заклад частково відшкодовує витрати на навчання.

3.3. У закладі кошти на навчання фахівців відсутні. Фахівці направляються на навчання туди, де є відшкодування витрат на відрядження організаторами

3.4. Фахівці навчаються за власний кошт. У закладі кошти на навчання фахівців відсутні

#### **4. Застосування фахівцем отриманих знань під час навчання у практичній діяльності.**

4.1. Матеріал, отриманий під час навчання постійно застосовується у практичній діяльності.

4.2. Матеріал, отриманий під час навчання частково використовується у практичній діяльності.

4.3. Навчання необхідне для проходження атестації, практичної цінності у діяльності не має.

4.4. Матеріал, отриманий під час навчання не має практичного застосування у діяльності фахівця.

#### **5. Організація системи доведення отриманих фахівцями знань до інших працівників.**

5.1. Спеціалісти, що пройшли навчання, діляться отриманими знаннями та матеріалами з колегами у процесі навчання фахівців всередині організації

5.2. Спеціалісти, що пройшли навчання, діляться інформацією про результати навчання під час нарад

5.3. Спеціалісти, що пройшли навчання, дають інформацію про навчання тільки керівництву.

5.4. Спеціалісти, що пройшли навчання, не діляться інформацією про зміст та результати навчання.

#### **6. Результативність навчання спеціалістів щодо діяльності центру.**

6.1. Навчання спеціалістів сприяє впровадженню нових технологій, нових напрямків роботи з клієнтами.

6.2. Навчання сприяє підвищенню якості надання існуючих соціальних послуг, розвитку професійної компетентності спеціалістів.

6.3. Найбільшу цінність у навчанні має обмін досвідом між спеціалістами, а не саме навчання.

6.4. Навчання сприяє підвищенню іміджу соціальної установи, хоча в практичній діяльності не використовується.

## **7. Оцінка рівня професійної компетентності соціальних працівників**

7.1. Існують затверджені критерії оцінки професійної компетентності спеціалістів.

7.2. Оцінку рівня професійної компетентності фахівців керівник здійснює на основі відгуків клієнтів.

7.3. Оцінка професійної компетентності проводиться під час атестації та щорічної самооцінки.

7.4. Оцінка професійної компетентності не проводиться.

Таким чином, ми визначили критерії, які стануть основою для дослідження оцінки ефективності управління розвитком професійної компетентності спеціалістів соціальних закладів, дадуть можливість проаналізувати стан управлінської діяльності керівництва центрів соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді в даному напрямку, визначити проблемні питання та розробити рекомендації для вдосконалення управлінської системи в питанні розвитку професійної компетентності соціальних працівників.

*Таблиця 1*

### **Критерії оцінки якості управління розвитком професійної компетентності фахівців соціальних закладів**

№ п п	Критерії та показники	Оцінка в балах відповідно до рівнів показників якості управління розвитком професійної компетентності фахівців соціальних закладів			
		3	2	1	0
1	Визначеність потреби у	Потреба у розвитку	Потреба у розвитку	Потреба у розвитку	Потреба у розвитку

	розвитку конкретних необхідних професійних компетентностей фахівців	професійних компетентностей фахівців закладу визначається самостійно відповідно до запитів території та складу клієнтів	професійних компетентностей фахівців закладу визначається відповідною установою вищого рангу до запитів території	професійних компетентностей фахівців закладу визначається відповідною установою вищого рангу без урахування запитів території	професійних компетентностей фахівців закладу не визначається
2.	Системність планування навчання спеціалістів	Планування навчання фахівців відбувається безпосередньо закладом відповідно до своїх потреб	Планування навчання фахівців відбувається в установі вищого рівня		Планувати не виходить у зв'язку з великою кількістю запрошень від НГО
3.	Створення фінансових умов для розвитку професійної компетентності фахівців	У закладі є відповідна фінансова база на організацію навчання фахівців	Заклад частково відшкодовує витрати на навчання	В закладі кошти на навчання фахівців відсутні. Фахівці направляються на навчання туди, де є відшкодування витрат на відрядження організаторами	Фахівці навчаються за власний кошт. В закладі кошти на навчання фахівців відсутні
4	Застосування отриманих знань під час навчання у практичній діяльності	Матеріал, отриманий під час навчання постійно застосовується практичній діяльності	Матеріал, отриманий під час навчання частково використовується у практичній діяльності	Навчання необхідне для проходження атестації, практичної цінності у діяльності не має	Матеріал, отриманий під час навчання не має практичного застосування у діяльності фахівця

*Продовження табл.1.*

№ п п	Критерії та показники	Оцінка в балах відповідно до рівнів показників якості управління розвитком професійної компетентності фахівців соціальних закладів			
		3	2	1	0
5.	Організація системи доведення отриманих фахівцями	Спеціалісти, що пройшли навчання, діляться отриманими	Спеціалісти, що пройшли навчання, діляться інформацією	Спеціалісти, що пройшли навчання, дають інформацію	Спеціалісти, що пройшли навчання, не діляться інформацією



	знань до інших працівників	знаннями та матеріалами з колегами к процесі навчання фахівців всередині організації	про результати навчання під час нарад	про навчання тільки керівництву	про зміст та результати навчання
6.	Результативність навчання спеціалістів	Навчання спеціалістів сприяє впровадженню нових технологій, нових напрямків роботи з клієнтами	Навчання сприяє підвищенню якості надання існуючих соціальних послуг, розвитку професійної компетентності спеціалістів	Найбільшу цінність у навчанні має обмін досвідом між спеціалістами, а не саме навчання	Навчання сприяє підвищенню іміджу соціальної установи, хоча в практичній діяльності не використовується
7.	Оцінка рівня професійної компетентності соціальних працівників	Існують затверджені критерії оцінки професійної компетентності спеціалістів	Оцінку рівня професійної компетентності фахівців керівник здійснює на основі відгуків клієнтів	Оцінка професійної компетентності проводиться під час атестації та щорічної самооцінки	Оцінка професійної компетентності не проводиться

### *Список використаних джерел*

1. Батаршев А. В., Алексеева И. Ю., Майорова Е. В. Диагностика профессионально важных качеств. Санкт-Петербург: Питер 2007. 192 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь, 2004. 1440 с.
3. Державне управління: навч. посіб. / А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко. Київ. 2003. 344 с.
4. Діденко О. В. Критерії, показники та рівні сформованості творчості як професійної якості у майбутніх офіцерів-прикордонників. *Вища освіта України*. Київ, 2007. С. 218–223.
5. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручн. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.

6. Ожегов С.И. Словарь русского языка: под ред. чл.-корр АН СССР Н.Ю. Шведовой. Москва, 1987. 750 с.
7. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентісного підходу в досвіді зарубіжних країн . Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ. 2004. 112 с.
8. Руженський М.М. Соціальний менеджмент : навч. посібник. Київ, 2010. 252 с.
9. Сич Т.В. Управління якістю освітньої діяльності шкіл мистецтв в сучасних умовах: дис.канд.пед.наук. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. Луганськ. 2012. 295 с.
10. Словарь иностранных слов. 12-е изд. М., 1985. 608 с.
11. Хриков Є.М. Методологія педагогічного дослідження: монографія. Харків, 2017. 237 с.
12. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Харків, 1996. 164 с.
13. Энциклопедия государственного управления в России: В 4 т. / Под общ. ред. В.К. Егорова. Отв. ред. И.Н. Барциц / Том II. Москва, 2005. 352с.

### ***Відомості про авторів***

1. Барабаш С.О. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
2. Бойченко А.В. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
3. Забудкова С.І. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
4. Дробицька О.С. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
5. Дробицька О.С. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
6. Ільницька О.Г. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
7. Вострікова А.К. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
8. Карабут М.К. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
9. Коваленко К.В. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
10. Козорезов А.М. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
11. Коляпіна Є.І. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
12. Коротун Ю.Ю. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
13. Косьян Т.С. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
14. Кравченко О.І. - д.пед. наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальним й соціальними закладами
15. Ксенз К.Г. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
16. Кузнецова О.В. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
17. Ланіна Т.В. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
18. Лиманський А.М. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
19. Літвіщенко О.М. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
20. Луганський В.І. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

21. Мельниченко А.М. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
22. Масловська І.О. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
23. Михальов Г.В. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
24. Прокопенко Л.О. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
25. Прошельцова І.С. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
26. Расторгуєва Л.М. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
27. Рибалко О.В. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
28. Розказов А.Г. - канд. наук з держ.упр., доцент кафедри публічної служби та управління навчальним й соціальними закладами
29. Саєнко О.О. – к. екон. наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальним й соціальними закладами
30. Самохін А.А. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
31. Стехіна О.І. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
32. Супрун О.М. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
33. Черкашинінова С.В. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
34. Щербак О.В. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
35. Якимлюк А. Ю. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
36. Якимчук А.П. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
37. Васиньова Н.С. к.пед. наук, старший викладач кафедри публічної служби та управління навчальним й соціальними закладами
38. Іванов Є.В. - к.пед. наук, старший викладач кафедри публічної служби та управління навчальним й соціальними закладами
39. Гайворонська О.Є. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
40. Зіменко Н.М. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
41. Паславська І.С. - асистент кафедри публічної служби та управління

- навчальним й соціальними закладами
42. Сім'яниста І.І. - здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
  43. Сич Т.В. - докторант кафедри публічної служби та управління навчальним й соціальними закладами
  44. Хриков Є.М. - д.пед. наук, зав.каф., професор кафедри публічної служби та управління навчальним й соціальними закладами
  45. Циган Н.В. – аспірант кафедри публічної служби та управління навчальним й соціальними закладами

Наукове видання

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В  
УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції  
23 квітня 2020 року, м. Старобільськ*

Комп'ютерний макет – О. І. Кравченко  
Коректор – О. І. Кравченко