

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



Кафедра публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами
Громадська організація «Асоціація дослідників проблем управління»

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Всеукраїнської науково-практичної конференції

**«ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ В
УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»**



*20 травня 2021 р.
Старобільськ, Україна*

УДК 351:316.4(06)

Редакційна колегія:

Хриков Є. М. доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами

Кравченко О. І. доктор педагогічних наук, професор кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами

Васиньова Н. С. кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами

«Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій (20 травня 2021 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 210 с.

У матеріалах Всеукраїнської науково-практичної конференції викладено дослідження учасників з таких напрямів: теорія та історія публічного управління; механізми публічного управління; публічна служба; місцеве самоврядування; особливості розвитку зовнішньоекономічних та політичних відносин країн в умовах глобалізації; управління закладом освіти.

УДК 351:316.4(06)

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка
(протокол № 10 від 25 червня 2021 року)*

z© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021
Старобільськ, Україна

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ «ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

1. **Алдакімова І. О., Саєнко О. О.** ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ..... **6**
2. **Заблоцький В. В.** ДЕЯКІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ТА АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ..... **10**
3. **Капустянова О. А.** ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ) **14**
4. **Коваленко К. М.** СИСТЕМА «GOOD GOVERNANCE» У РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ..... **17**
5. **Ульченко А. М.** НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ..... **21**

СЕКЦІЯ «ДЕРЖАВНА СЛУЖБА»

6. **Броль І. О.** ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ..... **24**
7. **Гах Р. В.** ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СЛУЖБОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ..... **27**
8. **Гречишкіна Н. О.** СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ..... **30**
9. **Гулімова-Хмиз Н. А.** НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ..... **33**
10. **Заїка В. М.** СТАНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ..... **35**
11. **Лисенко Є. С.** СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ..... **42**
12. **Лошак М. В.** НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ..... **45**

13.	Мороз О. М. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	48
14.	Назаренко Т. В. ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ЕТИЧНИХ ПОГЛЯДІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	50
15.	Недобєга Т. С. ПРИЧИНИ ВИНЕКНЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ СЛУЖБОВИХ ОBOB'ЯЗКІВ.....	54
16.	Розказов А. Г. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕРМІНА «СТАЖУВАННЯ» У НАЦІОНАЛЬНОМУ ПРАВОВОМУ ПОЛІ	58
17.	Сафронов В. О. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	61
18.	Семиряжко О. В. ПРОФЕСІАНАЛІЗМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	64
19.	Скірдіна Д. І. НАСТАВНИЦТВО ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	67
20.	Солоніна І. А. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	72

СЕКЦІЯ «МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ»

21.	Байова А. В. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ...	76
22.	Кривенко Н. М. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	79
23.	Хриков Є. М. КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	81

СЕКЦІЯ «МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

24.	Антонова О. В. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	88
25.	Гах І. М. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	90
26.	Каплун Л. В. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	92

27.	Коліогло А. О. РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У СФЕРІ АРХІВНОЇ СПРАВИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ.....	94
28.	Кривоустова Л. С. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ (НА ПРИКЛАДІ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ МВС УКРАЇНИ У ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ)	98
29.	Лозова Т. О. УПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ФОНДУ ДЕРЖАВНОГО МАЙНА УКРАЇНИ.....	101
30.	Махуков Д. В. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ РЕГІОНАЛЬНОГО СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ ГОЛОВНОГО СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ МВС УКРАЇНИ В ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ)	104
31.	Петренко Н. В. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	107
32.	Стоянов Д. В. АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ МВС УКРАЇНИ.....	111
33.	Ткачова А. В. ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	113
34.	Усенко О. О. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	115
35.	Харченко А. О. МОТИВАЦІЯ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	118
36.	Черв'як А. А. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ НАСЕЛЕННЯ СТАРОБІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ НА ОСНОВІ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	124
<i>СЕКЦІЯ «ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ТА ПОЛІТИЧНИХ ВІДНОСИН КРАЇН В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»</i>		
37.	Бабенко М. С. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ)	128
38.	Бутріменко Л. О. ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ.....	130
39.	Давидюк В. В., Мандрик І. П., Дацюк В.О. ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ СВІТУ.....	134

40.	Овчаренко Є. І. ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	138
41.	Потапова А. Г., Дацюк В. О., Давидюк В. В. ОСОБЛИВОСТІ ТА СУЧАСНИЙ СТАН УРАНОДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ...	143
СЕКЦІЯ «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ»		
42.	Балабанова Д. І. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	147
43.	Васиньова Н. С. ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ: ТРУДНОЦІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....	150
44.	Восканян Л. А. ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ЦЕНТРІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	156
45.	Євсєєва Г. П., Новицька Т. О. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА.....	158
46.	Іванов Є. В. ДИСТАНЦІЙНА ОСВІТА: ОСНОВНІ МОДЕЛІ...	161
47.	Кравченко О. І. ПІДГОТОВКА НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ.....	165
48.	Литвиненко В. О. ОСНОВНІ СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	167
49.	Маряничева А. І. ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	171
50.	Нікончук К. А. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ТА РЕФОРМУВАННІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	173
51.	Птахіна О. М. ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	178
52.	Руденко О. Е. МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ЦІННОСТЕЙ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	182
53.	Сич Т. В. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	191
54.	Солонина В. С. УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЄЮ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	197
55.	Хриков Є. М., Васиньова Н. С., Кравченко О. І. ДІЯЛЬНІСТЬ КАФЕДРИ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ.....	200
56.	Відомості про авторів.....	210

УДК 352.07:332.3

І. О. Алдакімова

О. О. Саєнко

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСІВ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Актуальність дослідження. Сучасна потреба формування взаємодії у сфері землекористування зумовлена якісно новими підходами до розвитку процесів у землекористуванні, володінні й розпорядженні та умов, на основі яких мають формуватися засади вільного земельного ринку. Широка дискусія, яка інколи набуває діаметрально протилежних змістів, подібних в одному – необхідних змінах відношень у сфері землекористування внаслідок об'єктивних дій, пов'язаних принаймні з двома групами чинників: глобальних (кліматичних змін, частоти аномального природного явища, інтенсифікації виробництв, розвитку біоекономіки, продовольчих та енергетичних проблем й корпоратизації у аграрному бізнесі) та інституційного характеру (відсутність єдиного підходу та методики до управління земельними ресурсами, визначень вартості земель, запроваджень інститутів застави землі сільськогосподарського призначення тощо) [2].

Одночасно на сучасному етапі тільки формуються інфраструктурні забезпечення ринкового обігу землі, у правовому полі не створені необхідні обмеження щодо нераціональних, з екологічної точки зору, формувань взаємодії у землекористуванні, потребують доопрацювань питання оцінок земель та формувань рентної політики. Незважаючи на найвищий у світі рівень залучень земельного ресурсу в господарському обігу, високої родючості ґрунту, різноманітності земельно-ресурсного потенціалу, в Україні за період незалежності так і не вдалося реалізувати основні завдання земельної реформи – передачу землі у володіння ефективному землевласнику на умовах науково обґрунтованих використань та перетворень їх у ключові детермінанти економічного зростання [2].

Метою статті є теоретичний аналіз взаємодії у сфері землекористування на місцевому рівні та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування на основі регламентації та стандартизації процесів.

Науково-методичні засади процесів взаємодії у сфері землекористування в умовах сучасного глобального виклику систематизовано у роботах І. К. Бистрякової, В. А. Борисової, Р. М. Безуса, Л. Є. Купінца, Л. Г. Мельника, О. Л. Попової, О. І. Фурдички, М. А. Хвесика, А. Дональдсона, С. Рунга та інших. Комплексу питань щодо теоретичного

обґрунтування запровадження ринку сільськогосподарської землі та формування відповідних інституційних забезпечень присвятили праці О. М. Бородіна, В. С. Дієсперов, Г. М. Дудич, З. П. Паньків, В. Я. Месель-Веселяк, М. М. Федоров, О. В. Проніна, Д. Ахнер, С. Гліссман, Дж. Бурк та інші [5].

Основна частина. Динамічні інституційні зміни у вітчизняній економіці, визначені на державному рівні євроінтеграційні перспективи аграрного сектору, необхідність земельної реформи зумовлюють актуальність проведення досліджень з проблем формування взаємодії у сфері землекористування [2].

Відношення у сфері землекористування мають об'єктивний характер і є соціоекономічним та екологічним процесом щодо володіння, користування та розпорядження. У результаті встановлення множинності форм власності на землю, включення певної частини земель у систему ринкового обороту під час укладення цивільно-правових угод із землею ці відносини, залишаючись, по суті, земельними, набувають майнового характеру [2].

Формування організаційно-правових та соціально-економічних пріоритетів взаємодії в землекористуванні, володінні та розпорядженні в сільському господарстві дозволяють констатувати, що, за реформування земельних відносин та швидких темпів перерозподілу форм власності на землю і нераціонального використання земельних ресурсів, за останні роки земельні відносини неможливо розглядати ізольовано від комплексу пов'язаних з ними соціальних, економічних, екологічних і правових проблем. Серед громадян України немає однозначної підтримки взаємодії у землекористуванні, що, певною мірою, зумовлено суперечливістю процесів, які відбуваються у цій сфері, відсутністю належного інституційного та інфраструктурного забезпечення реформ. Зазначене підтверджує необхідність системного та послідовного проведення трансформації земельних відносин з урахуванням не лише економічних, а й екологічних та соціальних чинників [2].

Виходячи з історичного досвіду країн-членів ЄС у впровадженні ринку сільськогосподарських земель, пріоритетними цілями політики України у процесі формування взаємодії в землекористуванні є наступні: удосконалення методики оцінки сільськогосподарських земель, яка враховувала б як природні, так і ринкові чинники; створення нормативно-правової бази та системи автоматизованого ведення державного земельного кадастру; включення земельних активів до статутних фондів сільськогосподарських підприємств, що дасть можливість зберегти цілісні земельно-майнові комплекси в аграрному виробництві й забезпечить доступ власників таких підприємств до кредитних ресурсів; запобігання надмірного розпорошення сільськогосподарських угідь та раціоналізація землекористування [2].

Першим пріоритетним напрямом відношень у сфері землекористування, удосконалення розвитку земельних відносин в Україні визнано завдання щодо розмежування земель державної і комунальної

власності, удосконалення порядку придбання земельних ділянок для державних потреб і потреб територіальних громад, другим визнано напрям удосконалення механізму визначення на місцевості меж земельних ділянок, посвідчення права приватної власності на землю, державної реєстрації земельних ділянок і прав на них, а третім пріоритетним напрямом відношень у сфері землекористування визнано спрощення умов надання земельних ділянок громадянам для ведення особистого селянського господарства, індивідуального житлового будівництва, випасання худоби тощо [4].

Відповідно до моделі оцінки було визначено рейтинги напрямів реформування земельних відносин у містах та населених пунктах України за їх пріоритетністю. Перших три місця в рейтингу посіли такі напрями: забезпечення захисту інтересів територіальних громад щодо соціального, економічного та територіального розвитку населених пунктів, збереження ландшафтних та історико-культурних особливостей; урахування інтересів територіальних громад населених пунктів при прийнятті рішень щодо зміни меж міст; удосконалення механізмів земельно-кадастрової інвентаризації, формування меж територій населених пунктів, визначення меж прибудинкових територій у зонах житлової забудови.

Луганська область належить до не найбільш забезпечених земельними ресурсами, зокрема сільськогосподарськими угіддями, регіонів України, що видно як із показників площ, зайнятих різними категоріями земель, так і площ земель у розрахунку на одного мешканця. Співвідношення різних видів сільськогосподарських земель є нераціональним, оскільки на ріллю припадає непропорційно високий відсоток займаної території [6]. У межах області найвищі показники землезабезпеченості мають адміністративні райони на крайньому півдні (території Головного Донецького вододілу) та північному заході (південні відроги Середньоруської височини), що відзначаються найбільш виположеним рельєфом [3].

Методика оцінки ефективності механізмів взаємодії в землекористуванні дозволяє: по-перше, за окремими критеріями здійснювати аналіз та визначати тенденції формування та реалізації взаємодії в землекористуванні за певними видами ефективності – організаційною, економічною, функціональною, соціальною, інформаційною тощо; по-друге, проводити комплексну оцінку діяльності органів управління у сфері земельних відносин щодо взаємодії в землекористуванні за окремими видами ефективності, проводити оціночний моніторинг реалізації певних програмно-цільових заходів; по-третє, здійснювати комплексну оцінку діяльності органів публічного управління у сфері земельних відносин за всіма видами ефективності щодо формування та реалізації взаємодії в землекористуванні й загалом, і за функціональними напрямами діяльності; по-четверте, проводити комплексну оцінку за показниками «статики», тобто оцінювати діяльності органів управління у сфері земельних відносин щодо повсякденної реалізації програмних заходів, функціонування сфери земельних відносин за визначеними видами ефективності; по-п'яте, здійснювати оцінку ефективності механізмів формування та реалізації взаємодії в

землекористуванні за показниками «динаміки» (темпами приростів) і відповідно визначати тенденції та вектори подальшого розвитку; по-шосте, визначати комплексну ефективність діяльності органів управління у сфері земельних відносин щодо формування та реалізації взаємодії в землекористуванні за показниками «статисти» та «динаміки» щодо розвитку сфери загалом або за окремими напрямками державної політики; по-сьоме, критерії та методика оцінки дозволяють визначати проблемні напрями реалізації державної політики та її формування, здійснювати поглиблений аналіз кризових явищ, відповідно формувати комплекс своєчасних превентивних заходів управлінського реагування, розробляти ефективні довго- та середньострокові цільові програми розвитку сфери земельних відносин загалом або її окремих напрямів [1].

Висновки. Таким чином, забезпечення якості реалізації взаємодії у сфері землекористування дозволить підвищити функціональну дієвість органів державної влади та місцевого самоврядування, привести до світових стандартів якості надання державних (публічних), адміністративних послуг у сфері відношень у галузі землекористування, забезпечити високу ефективність і результативність діяльності органів державної влади на основі регламентації та стандартизації процесів, які є визначальними в досягненні цілей і реалізації взаємодії у землекористуванні.

Список використаних джерел:

1. Бойко А. О. Характеристика та класифікація механізмів формування та реалізації державної політики у сфері земельних відносин в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2018. № 17. С. 83–90.
2. Данкевич В. Є. Розвиток земельних відносин у сільському господарстві: теорія, методологія, практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра ек. наук : 08.00.03. Житомир, 2018. 43 с.
3. Земельний фонд України станом на 01 січня 2020 року та динаміка його змін у порівнянні з даними на 01 січня 2019 року: Держгеокадастр. URL: <http://land.gov.ua/info/zemelnyi-fond-ukrainy-stanom-na-1-sichnia-2020-roku-ta-dynamika-yoho-zmin-u-porivnianni-z-danymy-na-1-sichnia-2019-roku/>.
4. Ковалів О. І. Звершення земельної реформи в Україні: нова парадигма: монографія. Київ : ДІА, 2016. 416 с.
5. Титаренко Т. Г. Формування та реалізація державної політики регулювання земельних відносин в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук держ. упр. : 25.00.02. Івано-Франківськ, 2016. 22 с.
6. Фондові матеріали Головного управління Держгеокадастру України в Луганській області.

В. В. Заблоцький

ДЕЯКІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ТА АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Актуальність. Україна на завершальному етапі докорінного реформування системи публічного управління. Цей процес торкнувся усіх гілок представницької, виконавчої влади та місцевого самоврядування. Реформа суттєво змінила адміністративний поділ держави на місцевому рівні. Частина об'єднаних територіальних громад була сформована у місцях компактного проживання національних меншин. Тому дуже важливо, щоб у цьому складному, багатогранному процесі не були порушені основи нашої державної національно-культурної політики. Аналіз нормативно-правової бази показав, що є прогалини у вітчизняному законодавстві, які треба доопрацювати та більш чітко визначити повноваження гілок публічної влади в Україні на регіональному та місцевому рівнях. У світі накопичений значний досвід вирішення етнонаціональних проблем. Для нашої країни цікавим є практики країн Центральної Європи при доопрацюванні національно-культурної та етнонаціональної політики, створення надійної системи національної безпеки. Вирішення зазначених проблем, враховуючи як вітчизняний, так і зарубіжний досвід, актуалізує тему дослідження.

Мета. Дослідження загальних тенденцій реалізації етнополітичних аспектів національно-культурної політики держави в процесі створення об'єднаних територіальних громад, формування органів публічної влади в місцях компактного проживання національних меншин.

Виклад основного матеріалу. Майже 30 років тому на мапі Європи з'явилась незалежна самостійна держава Україна. Становлення Української держави відбувається паралельно із складним процесом подолання стереотипів, системи цінностей, які залишилися в спадок від Радянського Союзу. Але щоб вийти на європейські соціальні та економічні стандарти, треба ще подолати багато проблем. Одна з них – це побудова європейської моделі етнонаціональної політики на базі національних культур, історичних традицій, ментальності національностей, які проживають на території України. Можливо те, що держава практично не мала досвіду розв'язання етнонаціональних проблем, призвело до того, що в деяких регіонах на заході та сході країни у населення залишаються відголоски незбалансованості традицій, культур, у тому числі і культури політичної. Внаслідок цього, так і не вдалося подолати «центробіжні» настрої. Таким чином, етнонаціональна політика держави на сучасному етапі має передбачати виконання широкого комплексу завдань у різних сферах життя суспільства. Так, в економічній і соціальних сферах держава повинна створити умови для розвитку інфраструктури територій компактного проживання національних меншин,

допомогти залученню як зовнішніх, так і внутрішніх інвестицій, розвивати виробництво, створювати додаткові робочі місця, розвивати структуру соціальних, культурно-освітніх послуг. Перелічені заходи допоможуть об'єднаній територіальній громаді стати спроможною та створити умови для життєдіяльності населення цієї території. Якщо розглянути правовий, політичний, духовний аспекти реалізації етнополітики на державному та регіональному рівнях, то, на наш погляд, треба серйозно зосередитися на доопрацюванні існуючої нормативно-правової бази, яка регулює міжнаціональні та міжетнічні процеси. Практика виявила недосконалість одних законодавчих актів та необхідність створення інших, які повинні регулювати правові та політичні умови розвитку територій компактного проживання національних меншин. Треба зазначити, що діюче законодавство в Україні містить ряд норм щодо врахування поліетнічного характеру населення в адміністративно-територіальному устрої та організації влади. Так, у статті 119 Конституції України закріплено право місцевих державних адміністрацій на відповідній території забезпечувати у місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин виконання державних та регіональних програм, їх національно-культурного розвитку. У статті 132 Конституції України зазначено, що територіальний устрій України ґрунтується на засадах єдності та цілісності державної території, поєднання централізації й децентралізації у здійсненні державної влади, збалансованості соціально-економічного розвитку регіонів з урахуванням їх історичних, економічних, екологічних, географічних і демографічних особливостей, етнічних і культурних традицій [4]. У Законі України «Про місцеві державні адміністрації» закріплене положення про те, що місцеві державні адміністрації, в межах відповідної адміністративно-територіальної одиниці, забезпечують виконання законодавства щодо національних меншин, мають взаємодіяти з відповідними об'єднаннями громадян із зазначених питань [7]. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», до компетенції виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належить забезпечення в межах території, на якій поширена регіональна мова, надання освіти цією регіональною мовою або мовою національних меншин [6].

На особливу увагу заслуговують норми Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», які полягають у тому, що при прийнятті рішень щодо добровільного об'єднання територіальних громад беруться до уваги історичні, природні, етнічні, культурні та інші чинники, що впливають на соціально-економічний розвиток об'єднаної територіальної громади. При цьому слід звернути увагу, що стаття 4 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», не в повному обсязі відображає норму статті 132 Конституції України. Ця стаття не називає принцип «врахування багатокультурності», а відсилає до Конституції України (конституційності та законності). Більше того, якщо відповідно Конституції України повинно бути враховано історичні, етнічні, культурні традиції, то в Законі України лише «беруться до уваги» історичні, етнічні культурні та інші чинники за умови, якщо буде визнано, що вони впливають

на соціально-економічний розвиток об'єднаної територіальної громади [4; 5]. Треба зазначити, що Закон України «Про національні меншини в Україні» не визначає механізмів представництва національних меншин у місцевому самоврядуванні, їхньої участі в управлінні на територіях компактного проживання, а також у визначенні обсягів, розподілі та контролю за формуванням бюджету та використанням бюджетних коштів [8] і це, на наш погляд, потребує доопрацювання. Потребують також доопрацювання Закони України «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Крім того потребують нової редакції Постанови Кабінету Міністрів України «Про співробітництво територіальних громад» від 16 березня 2016 року, «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад» від 8 травня 2015 року, «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» та ін. Тобто нормативно-правова база напрацьована, але її треба вдосконалювати та реалізовувати при здійсненні практичних кроків у розбудові нашої держави. Тому для успішної розробки та реалізації державної етнонаціональної політики в Україні необхідно дослідити практики зарубіжних країн, оскільки їх досвід може бути використаний при доопрацюванні національно-культурної та етнонаціональної політики нашої держави. Як приклад, розглянемо етнополітику країн Центральної Європи. Конфліктогенність у цьому регіоні зумовлена різними причинами: нерівномірністю соціально-політичного та економічного розвитку, диференціацією в доступі до ресурсів та соціальних можливостей, намагання розв'язати різні проблеми за рахунок інших етносів. Більше того, спроби етнічної асиміляції неодноразово провокували загострення етнічних конфліктів. Таким чином, взаємне бажання створити структуру, яка буде спроможна забезпечити реалізацію центрально-європейських інтересів з урахуванням національних прагнень польського, угорського, чеського та словацького народів, стимулювало рішення в угорському місті Вишеград підписати «Декларацію про співробітництво Чеської і Словацької Федеративної Республіки, Республіки Польща і Угорської Республіки на шляху європейської інтеграції». У документі були зафіксовані спільні завдання, які вирішували центральноєвропейські постсоціалістичні країни на перехідному етапі та заради ефективності цього процесу домовилися про повне відновлення державного суверенітету, демократії та свободи, а також ліквідацію всіх суспільних, економічних і культурно-духовних залишків тоталітарної системи, розбудови парламентської демократії, інститутів громадянського суспільства, створення розвинутої ринкової економіки, інтегрованої до європейської політичної, економічної, правової системи та безпеки [3]. Треба відзначити, що на етапі становлення традицій співробітництва, пріоритетне значення мав національний рівень етнополітичного менеджменту, тобто розгалуженої структури інститутів держави, базовим завданням яких є регулювання процесів етнонаціональної сфери життя суспільства. Він трансформувався по мірі запровадження

європейських норм захисту національних меншин у національне законодавство Польщі, Словаччини, Чехії, Угорщини. Визначальний вплив на формування національного рівня етнополітичного менеджменту в країнах Вишеградської групи мали європейські структури. Це пов'язано, перш за все, з тим, що на початку 90-х років ХХ століття Європейський Союз опинився під тиском етнополітичних конфліктів на Балканах. Тому, у той період, стабілізація політична, економічна, соціальна, міжнародна залежала від подолання міжнаціональних та міжетнічних конфліктів у Центральній Європі і були принципово важливим чинником для прогресу європейської інтеграції. Структури Євросоюзу та Ради Європи зробили все можливе, щоб послідовно запроваджувати в політичну культуру країн Вишеградської групи норми толерантності. Отже, етнополітичні проблеми в процесі демократизації країн Вишеградської групи вирішувались під посиленням впливом європейського інтеграційного процесу. Це, на наш погляд, проявлялось у тому, що наднаціональні підходи до етнонаціональної політики групувались на розумінні того, що на зміну моделі національної державності, фундаментом якої є титульна нація, приходить модель громадянської держави, яка заснована на правових засадах громадянства, тобто незалежного від етнічної ідентичності [2]. Демократичне самовизначення держави можливе тільки тоді, коли народ певної держави перетвориться на націю громадян цієї держави, котрі самі візьмуть у руки свою політичну долю [1, с. 75].

Треба зазначити, що після вступу країн Вишеградської групи до Європейського Союзу, суттєве значення набуло визнання офіційними мовами Євросоюзу усіх національних мов держав членів ЄС. В економічній сфері нівелювання міжетнічних протиріч стало можливим завдяки спільному економічному простору. Взагалі, якщо сьогодні розглядати проблеми міжнаціональних і міжетнічних взаємовідносин, то треба констатувати, що в умовах глобалізації, яка проявляється в економічних, політичних, культурно-інформаційних перетвореннях, а також глибоких соціальних трансформаціях у світі, ставлення до національних меншин стає індикатором спроможності певної держави адаптуватися до вимог часу. З іншого боку, розвиток системи місцевого самоврядування створює, а це тенденція часу у світі, реальну можливість етнічним групам у місцях компактного проживання реалізувати свої права в економічному, освітньому, культурному просторі та приймати активну участь у представницьких і виконавчих органах публічної влади. Усе це створює реальні умови для гармонізації міжетнічних взаємовідносин та подальшої розбудови державотворчих процесів.

Висновки. У сучасних умовах дослідження різних аспектів реалізації прав етнонаціональних меншин у країнах світу набуває важливого значення. Це питання є дуже актуальним для України. Забезпечити права етнонаціональних меншин можливо за умови ефективної взаємодії міжнародного і національного права. Відсутність такої правової взаємодії і традицій, ігнорування принципів етнонаціональної політики, недосконалість її правового забезпечення може призвести до суттєвого погіршення ситуації з етнічними групами не лише в одній країні, а й призвести до міжнародного

загострення у певних регіонах. Гармонійні міжнаціональні та міжетнічні взаємовідносини – це шлях до поступового розвитку цивілізації, і цей шлях людство повинно пройти разом.

Список використаних джерел:

1. Гамберс Ю. Постнаціональна констеляція. Львів, 2010. 230 с.
2. Етнічні меншини Східної та Центральної Європи: компаративний аналіз становища та перспектив розвитку / За ред. В. Євтуха. Київ, 1994. 207 с.
3. Кім Є. Європа у пошуках нової ідентичності: інституалізація процесів інтеграції країн Центрально-Східної Європи. *Нова політика*. 1998. № 3. С. 3-22.
4. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. ст. 141. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/254/96-вр#Text>. (дата звернення: 05.05.2021).
5. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 5 лютого 2015 року № 157-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.(дата звернення: 05.05.2021).
6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. ст. 170. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/law/show/280/97-вр>. (дата звернення:).
7. Про місцеві державні адміністрації : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 20-21. 190 с. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>. (дата звернення: 05.05.2021).
8. Про національні меншини в Україні : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 36. ст. 529. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/2494-12#Text>. (дата звернення: 05.05.2021).

УДК 364-048.78

О. А. Капустянова

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Актуальність розроблення шляхів вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення в Луганській області пов'язана, перш за все, з великою кількістю вразливих верств населення. За роки незалежності в Україні особливо гостро відчувається реформування у сфері соціального захисту населення. Збройний конфлікт на сході України, анексія АР Крим спричинили масове переміщення громадян із зони конфлікту,

спровокували відчуття нестабільності у більшості населення, втрату соціальної захищеності і відчуття безпеки. У зв'язку з цим виникає потреба дослідження вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення в Луганській області.

Дослідження у сфері соціального захисту та державної соціальної політики здійснюють такі науковці, як Т. Аріфходжаєва, О. Берданова, Я. Белєвцова, Н. Болотіна, Ф. Бородкін, В. Бульба, К. Гафарова, А. Гончаров, Р. Греба, А. Гриненко, О. Дегтяр, К. Дубич, О. Іванова, Л. Ільчук, Ю. Кривобок, Л. Качан, О. Кочемировська, А. Авчухова, М. Кравченко, О. Петроє, Л. Кривачук, Л. Кулачок, В. Лаврухін, О. Лебедева, В. Литвиненко, Г. Лопушняк та ін. Проте, відсутні дослідження щодо розроблення шляхів вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення в Луганській області.

Мета статті полягає у визначенні шляхів вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення України (на прикладі Луганської області).

Дослідження у сфері соціального захисту населення актуалізуються у світлі процесів нестабільності соціально-економічного розвитку держави та військового конфлікту на Сході України.

Л. Павлова зазначає: «Після здобуття Україною незалежності в основу розвитку економіки було покладено принципово іншу ідеологію, яка передбачає планомірне скорочення соціальних послуг і гарантій від держави. Має місце процес поступового перекладання нею соціальних функцій на громадян: скорочуються витрати на медичне обслуговування; зменшується кількість бюджетних місць у ЗВО, скасовано практику безкоштовного надання житла працівникам підприємства, майже зникають система розподілу після ЗВО та гарантія працевлаштування; система пенсійного забезпечення спрямована на самостійне забезпечення громадянами старості та ін. Водночас елементи попередньої системи командної економіки, зокрема система стимулів радянської номенклатури – широкі соціальні трансферти (у тому числі пільги), залишилися незмінними» [2, с. 125].

Соціальна держава (держава соціальної демократії) – це сучасна політико-правова система, де поняття «соціальна» має важливе значення, воно пов'язане із соціальним життям людей, підкреслює, що держава бере на себе турботу про матеріальний добробут громадян, здійснює функцію регулювання економіки з обов'язковим урахуванням екологічних вимог, забезпечує захист економічних і соціальних прав людини [4].

Зазначимо, що удосконалення державної політики соціального захисту населення України уможлиблюється за рахунок детального вивчення механізмів зазначеного процесу.

Р. Греба зауважує, що «інститути сфери соціальних послуг, що ефективно функціонують у синергічній єдності зусиль щодо розвитку соціальної сфери, сприяють розвитку ринкових засад у реформуванні цього сектора господарської діяльності території. Тому вектори розбудови та модернізації таких інститутів зумовлені перебігом трансформаційних

процесів у національній та місцевій економіці, їхнім соціальним напрямом, у результаті яких якісно змінюються склад суб'єктів господарювання, зміст соціальних послуг, що надаються ними, а також їхня якість» [1, с. 144].

Соціальна сфера потребує подальших реформ у таких напрямках:

1. Децентралізація територіальних громад з концентрацією центрів надання соціальних послуг.

2. Створення нових підходів в організації роботи системи надання соціальних послуг, що надаються окремим верствам населення.

3. Встановлення мінімального базового пакета (рівня) соціальних послуг, що повинен забезпечуватися на рівні територіальної громади.

4. Впровадження адресної соціальної допомоги, яка б забезпечувала базові потреби окремих малозахищених категорій населення.

5. Залучення недержавних організацій з метою посилення конкуренції на ринку надання соціальних послуг [3].

Підсумовуючи праці вітчизняних вчених у сфері соціального захисту, можемо виокремити шляхи вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення України (на прикладі Луганської області). Отже, шляхи вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення України (на прикладі Луганської області) вбачаємо в такому:

— посилення взаємодії органів публічної влади та бізнесу у вирішенні соціальних і суспільних проблем;

— розширення каналів фінансування соціальних послуг для населення;

— розвиток системи партнерства державного й приватного секторів щодо надання соціальних послуг;

— посилення децентралізації у процесі реалізації державної політики соціального захисту населення України;

— розроблення пропозицій щодо удосконалення системи надання соціальних послуг населенню;

— запровадження систематичного вивчення потреб мешканців Луганської області щодо надання соціальних послуг;

— здійснення моніторингу надання соціальних послуг щодо їх корисності та доцільності.

Висновок. Визначено шляхи вдосконалення реалізації державної політики соціального захисту населення України (на прикладі Луганської області), а саме: посилення взаємодії органів публічної влади та бізнесу у вирішенні соціальних і суспільних проблем; розширення каналів фінансування соціальних послуг для населення; розвиток системи партнерства державного й приватного секторів щодо надання соціальних послуг; посилення децентралізації в процесі реалізації державної політики соціального захисту населення України; розроблення пропозицій щодо удосконалення системи надання соціальних послуг населенню; запровадження систематичного вивчення потреб мешканців

Луганської області щодо надання соціальних послуг;здійснення моніторингу надання соціальних послуг щодо їх корисності та доцільності.

Список використаних джерел:

1. Гребя Р. В. Механізми реформування системи соціальних послуг в умовах децентралізації влади в Україні: 25.00.02 – механізми державного управління. Нац. акад. з держ. упр. При Президентові України. Харків, 2018. 216 с.

2. Павлова Л. О. Політико-економічний аналіз системи соціального захисту населення в Україні: 08.00.01 – економічна теорія та історія економічної думки. Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2015. 230 с.

3. Фаріон М. М. Особливості системи соціального захисту населення в Україні. Ефективна економіка. 2017. № 7. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5709>. (дата звернення: 12.04.2021).

4. Флорескул Н. Система соціального захисту населення як чинник формування соціальної держави. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2009/02/6.pdf>. (дата звернення 12.04.2021).

УДК 353:303.725.36

К. М. Коваленко

СИСТЕМА «GOOD GOVERNANCE» У РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ

Актуальність. Реформування у сфері публічного управління потребує впровадження нових технологій управління, зокрема впровадження доброго врядування (Good governance). Система доброго врядування базується на демократичних принципах управління й була запозичена з європейських країн. З огляду на це постає необхідність детального вивчення системи Good governance на регіональному рівні.

Різні аспекти впровадження системи Good governance у вітчизняну практику досліджують А. Алалі [1], О. Бейко [2], А. Зарічний [3], В. Толкованов [6] та ін.

Мета статті полягає у визначенні компонентів системи «Good governance» у регіональному управлінні.

Концепція доброго врядування передбачає залучення максимально можливої кількості зацікавлених осіб до прийняття важливих управлінських рішень. А. Зарічний вважає, що впровадження врядування такого типу може забезпечити не тільки співпрацю з владою, реалізацію права участі на

здійснення публічної влади, але й у широкому розумінні забезпечити права і свободи особи та забезпечення принципів правової держави [3, с. 144].

О. Бейко зазначає: «Сьогодні терміну *врядування* («governance»,англ.) надано багато значень різними сторонами процесу, і термін вже став обов'язковим для управління. На теоретичному рівні під терміном *врядування* розуміється співпраця багатьох сторін, які беруть участь у процесі управління суспільними справами. Місцеві органи влади в ньому виступають як один або кілька учасників процесу. Ми також можемо розглядати цей термін щодо питання структури – організації можуть працювати в ієрархічному, ринковому середовищі та з мережею громад. Врядування також можна розглядати як процес керування та координації зусиль. Остаточо врядування в літературі трактується як теорія, або аналітична система» [2].

Загальні тенденції реформ good governance вміщують:

- регулювання конфлікту інтересів на публічній службі та криміналізацію корупції;
- прозорість «чутливих» до корупції сфер публічного управління (наприклад, митниця або державні закупівлі);
- створення відкритого і (або) електронного уряду;
- впровадження елементів процесного (cut red tape) і (або) програмного менеджменту (стратегічне управління).

В. Толкованов зазначає: «Стаття 3 Європейської хартії місцевого самоврядування визначає, що місцеве самоврядування означає право і спроможність місцевих влад, у межах закону, здійснювати регулювання і управління суттєвою частиною державних справ, під їх власну відповідальність та в інтересах місцевого населення. Ефективна реалізація цього курсу вимагає від органів влади усіх рівнів: здійснення суттєвих інституційних змін; реформування принципів та методів роботи, в тому числі в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; забезпечення фінансово-економічних можливостей стимулювання розвитку місцевого самоврядування [6].

У програмі ООН «Врядування та стійкий розвиток людського потенціалу» стверджується, що «добре врядування» є учасницьким, прозорим і підзвітним, ефективним та неупередженим, сприяє забезпеченню законності та гарантує визначення політичних, соціальних й економічних пріоритетів на основі широкого суспільного консенсусу, а також врахування думки найбільш вразливих та найбідніших верств населення при ухваленні рішень щодо розподілу ресурсів на цілі розвитку. Вагомими є принципи такого врядування:

- участі, яка може бути як безпосередньою, так і опосередкованою через легітимізовані посередницькі інституції та представників;
- верховенства права, тобто правова система повинна бути справедливою і діяти однаково для всіх, особливо стосовно прав людини;

- прозорості, через свободу інформації, її повноту і доступність для всіх, хто в ній зацікавлений;
- відповідальності, оскільки інституції та процеси служать усім членам суспільства;
- консенсусу, дотримання балансу інтересів для досягнення широкого консенсусу з локальних і загальних питань та процедур;
- справедливості, добробут суспільства залежить від врахування інтересів кожного члена суспільства у ньому;
- ефективності та результативності, максимально ефективного використання ресурсів для задоволення потреб громадян;
- підзвітності уряду, приватного бізнесу та структур громадянського суспільства громадськості та інституційним носіям прав;
- стратегічного бачення: лідери та громадськість мають довготермінову перспективу щодо Good governance і людського розвитку та чітко уявляють собі ці заходи, які необхідні для їх реалізації [7].

У Європейській стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні (була затверджена Комітетом Міністрів РЄ у 2008 р.) зазначаються такі цілі:

- громадяни мають стати у центрі усіх найбільш важливих демократичних процесів у суспільстві;
- органи місцевого самоврядування повинні постійно удосконалювати систему управління та надання послуг відповідно до 12 принципів, визначених у Стратегії;
- національні уряди мають забезпечити створення і підтримку інституційних передумов для розвитку місцевої демократії та вдосконалення системи місцевого самоврядування відповідно до Європейської Хартії місцевого самоврядування та інших європейських правових інструментів у галузі місцевого та регіонального розвитку [5].

Система Good governance у регіональному управлінні визначаємо, як цілісну, упорядковану взаємозумовлену сукупність компонентів (ціле-результативний, теоретико-методологічний, суб'єкт-суб'єктний, технологічний), що взаємодіють між собою.

Ціле-результативний компонент визначає провідну мету системи Good governance у регіональному управлінні, що полягає у встановленні цілей щодо впровадження доброго врядування на регіональному рівні та забезпечення конкретних результатів щодо функціонування Good governance в територіальних громадах, що виявляється, наприклад, у залученні мешканців територіальних до управлінських рішень.

Теоретико-методологічний компонент системи Good governance у регіональному управлінні передбачає методологічні підходи до розроблення системи (системний, синергетичний, інституційний); концептуальні засади: розумінні доброго врядування як інтеракції всередині влади, але й взаємозв'язок влади і суспільства; зацікавленість як окремих громадян, так і громадських спільнот у високій якості політико-управлінського процесу;

дотримання таких критеріїв, як народний суверенітет, конституційне врядування та демократичність взаємовідносин між виконавчою та представницькою владою.

Суб'єкт-суб'єктний системи Good governance у регіональному управлінні відображає характеристики суб'єктів впровадження доброго врядування (територіальні громади та адміністративні регіони, регіональні та муніципальні адміністрації, управлінські команди, коаліції місцевих рад, локальні політичні партії, рухи бізнес-еліти тощо).

А. Алалі встановив, що участь суб'єкти політичного менеджменту та суб'єкти Good governance мають кілька рівнів кореляцій, найбільш важливими з них є інституційний рівень, на якому суб'єкти політичної діяльності та реалізації інтересів політичного рівня вступають у взаємодію з інституціями, які уповноважені здійснювати публічну політику [1, с. 201].

Технологічний компонент системи Good governance у регіональному управлінні віддзеркалює технології власне Good governance, що вміщують стандартизацію показників діяльності управлінських інституцій та їх співвимірність із практикою інших країн; розвиток парламентської культури, автономності функціонуванням регіональних та локальних самоврядних асамблей, повноту збирання інформації у ситуаціях кризового менеджменту, можливість представлення думки меншості, цивілізоване розв'язання політичних конфліктів тощо, відтворенні демократичних практик, забезпечення прав і свобод, просування важливих проблем суспільства на політичний рівень; гарантування інтересів більшості верств суспільства та окремих громадян у процесі прийняття управлінських рішень.

Висновки. Визначено компоненти системи Good governance у регіональному управлінні, що визначаємо як цілісну, упорядковану взаємозумовлену сукупність компонентів (ціле-результативний, теоретико-методологічний, суб'єкт-суб'єктний, технологічний), які взаємодіють між собою.

Список використаних джерел:

1. Алалі А. Технології «GOOD GOVERNANCE» як чинник підвищення ефективності демократичного політичного менеджменту. дис... на здоб. канд. політ. наук: 23.00.02. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. Дніпро, 2018. 245 с.

2. Бейко О. В. Механізми вдосконалення управління на місцевому рівні та наближення його до європейських стандартів. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/txts/Beuko.htm>. (дата звернення: 14.05.2021).

3. Зарічний О. А. «Добре врядування» як новітня форма участі у здійсненні публічної влади. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/31959/1/24-142-147.pdf>. (дата звернення: 14.05.2021).

4. Практика good governance. URL: https://studme.org/141967/menedzhment/praktika_good_governance. (дата звернення: 14.05.2021).

5. Принципи доброго врядування: європейський досвід. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/pryntsyru-dobroho-vriaduvannia-ievropeiskyi-dosvid-ta-ukrainski-realii/>. (дата звернення: 14.05.2021).

6. Толкованов В. В. Стандарти та принципи доброго врядування на місцевому та регіональному рівнях як загальноєвропейська цінність. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=565>. (дата звернення: 14. 05.2021).

7. Governance for sustainable human development: A UNDP policy document: United Nations Development Program (January, 1997). URL: <http://magnet.undp.org/policy/default.htm>. (дата звернення: 14.05.2021).

УДК 352/354-044.337

А. М. Ульченко

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Проблема розвитку взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством у публічному управлінні набуває все більшого значення. Процес трансформації владних відносин вміщує тенденцію наближення влади до народу, виступає пріоритетом у розвитку демократичного суспільства. Участь громадськості у публічному управлінні виступає соціальним інститутом, у якому концентрується найбільший потенціал до діалогу влади і суспільства. Питання взаємодії органів публічної влади та громадськості завжди актуалізується при прийнятті важливих управлінських рішень. Це зумовлює необхідність детального вивчення форм участі громадян, що охоплюють різні етапи ухвалення державно-владного рішення від громадської ініціативи до форм співпраці з органами влади та контрольних повноважень за їх діяльністю. Розвиток електронного врядування в країні, стимулює появу інноваційних форм взаємодії влади та громадськості, які наділені можливістю скоротити розрив між владою та громадянами, полегшити їхній діалог, тому аналіз перспектив їх впровадження є нагальною науковою проблемою сучасності. Особливо актуалізується це питання в умовах поступового розвитку демократичного суспільства в країні. Саме участь громадськості у здійсненні публічної влади є, з одного боку, критерієм демократизації та легітимізації влади, створює механізм взаємодії органів публічної влади та населення.

Питання взаємодії органів публічної влади з громадськістю розглядають такі вчені, як О. Антонова, Н. Богашева, Т. Волошина,

В. Дерещ, О. Дніпров, І. Жаровська, С. Жуков, О. Зарічний, І. Івженко, С. Ішук, В. Колтун, О. Коротич, С. Костючков, П. Петровський, А. Корнат, О. Поступна, С. Саханенко, Є. Сергієнко, О. Скібіна, М. Туленков, А. Халецький.

Мета статті полягає у визначенні напрямів вдосконалення взаємодії органів публічної влади та громадськості на регіональному рівні.

Взаємодія органів публічної влади з громадськістю має орієнтуватися на забезпечення діалогу влади і населення, і тому ефективність даної взаємодії, визначається через організацію партнерства органів публічної влади з населенням.

Участь громадськості у публічному управлінні є первинним правовим питанням, стосується не окремої сфери суспільних відносин, а практично всієї політичної системи і є визначальним чинником державотворення і правотворення окремої держави.

Сутність взаємодії органів публічної влади та громадськості на регіональному рівні полягає в тому що взаємодія органів публічної влади з громадськістю становить певну діяльність, завдяки якій відбувається спільне прийняття управлінських рішень за рахунок інформування, консультацій, діалогу, партнерства. З'ясовано, що основними формами взаємодії органів публічної влади з громадськістю на регіональному рівні є місцевий референдум, громадська експертиза, громадські слухання.

І. Динник зазначає, що багато з розвинених демократичних країн мають значний досвід щодо взаємодії органів державної влади з громадськістю на засадах побудови взаємної довіри з метою досягнення соціальної інтеграції, покращення умов життя і сталого розвитку суспільства, а саме: країни Європейського Союзу та США [3, с. 144].

Безумовно, органи публічної влади сфокусовані на досягненні певних цілей, тому спільне з громадськістю прийняття управлінських рішень безпосередньо залежить від злагодженості та ефективності роботи всіх елементів як єдиного механізму. Така ситуація зосереджує місцеву владу та громадськість на досягненні чітко визначених спільних результатів. Наявність встановлених спільних цілей посилює діалог між органами публічної влади громадськості.

На підставі вивчення наукових джерел [1; 2; 3; 4] визначимо основні напрями вдосконалення взаємодії органів публічної влади та громадськості на регіональному рівні на прикладі Луганської області, а саме:

- посилення розвитку діалогу між органами публічної влади та громадськістю;
- розвиток комунікативних зв'язків взаємодії органів публічної влади з громадськістю;
- розроблення планів взаємодії органів публічної влади з громадськістю;
- підвищення рівня професійної обізнаності публічних службовців щодо взаємодії з громадськістю;

- розроблення дієвих та чітких процедур взаємодії органів публічної влади з громадськістю;
- здійснення моніторингу ефективності взаємодії органів публічної влади та громадськості.

Висновок. Визначено напрями вдосконалення взаємодії органів публічної влади та громадськості на регіональному рівні на прикладі Луганської області, а саме: посилення розвитку діалогу між органами публічної влади та громадськістю; розвиток комунікативних зв'язків взаємодії органів публічної влади з громадськістю; розроблення планів взаємодії органів публічної влади з громадськістю; підвищення рівня професійної обізнаності публічних службовців щодо взаємодії з громадськістю; розроблення дієвих та чітких процедур взаємодії органів публічної влади з громадськістю; здійснення моніторингу ефективності взаємодії органів публічної влади та громадськості.

Список використаних джерел:

1. Александрова Т. В. Запровадження в Україні іноземного досвіду взаємодії органів публічної влади з громадськістю. *Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади: матеріали VIII міжнародної наук.-практ. Конференції, 27 листопада 2013р.* Полтава : ПолтНТУ, 2013 Ч.ІІ. С.154.
2. Алкун М. Міжнародний досвід організації конструктивного діалогу між організаціями громадянського суспільства та державними органами. *Ефективна економіка.* 2018. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/26.pdf (дата звернення 4.05.2021).
3. Гостева О.М. Європейський досвід взаємодії органів державної влади та громадських організацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* № 9, 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1124> (дата звернення: 07.05.2021).
4. Динник І.П. Міжнародний досвід ефективної взаємодії держави і громадянського суспільства та його імплементація в практику державного управління України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 3. С. 143 – 148.

УДК 351:3.08

І. О. Броть

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Враховуючи євроінтеграційний курс України набуває важливого значення удосконалення управління в органах публічної влади, зокрема управлінської діяльності органу публічної влади. У зв'язку з цим дослідження щодо удосконалення управлінської діяльності пов'язані не тільки з реформуванням публічного управління, а й з новими підходами до управління в органах публічної влади. Управлінська діяльність характеризується багатоаспектністю, складністю та залежністю від колективу співробітників, тому удосконалення управлінської діяльності відбувається відповідно до загальних тенденцій модернізації управління. Удосконалення управлінської діяльності, перш за все, актуалізується відповідно до загальних змін, що відбуваються в суспільстві.

Тому актуальним питанням залишається формування нової генерації керівників в органах публічної влади, здатних здійснювати свою професійну діяльність у нинішніх умовах невизначеності та світової кризи, коли система управління в органах публічної влади потребує нових підходів і прийняття управлінських рішень. Тому актуальним питанням залишається формування нової генерації керівників, здатних здійснювати свою професійну діяльність у нинішніх умовах невизначеності та реформування публічної сфери.

Різні аспекти управлінської діяльності представлено в дослідженнях С. Адамса, І. Адізеса, С. Антоненко, В. Малого, О. Мазуркевича, В. Бабаєва, Н. Шаронової, В. Банцера, С. Бочарової, Е. Землянської, Н. Бугайової, Л. Васильченко, Л. Галіциної, О. Гамаги, Ф. Газл, М. Дороніної, О. Петряєва, О. Дробот, В. Журавель, Ю. Ірхіна, В. Федоренко, І. Іванової, С. Князева, У. Косар, О. Кострікіна, Ю. Кудінова, М. Кулешова, В. Попова. Процеси удосконалення управлінської діяльності в органах публічної влади висвітлено в науковому доробку О. Акуленко, Н. Армаш, І. Артим, А. Головача, О. Губи, М. Ковалів, Л. Колдіна, Г. Лаврика, Н. Медвідь, Є. Міщука, Д. Могили, Т. Новаченка, Е. Афоніна, А. Сіцінського.

Мета статті – визначити шляхи удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника органу публічної влади.

У сучасних організаціях роль керівника відрізняється від традиційної. Сучасний керівник органу публічної влади – це лідер, який допомагає публічним службовцям використовувати новітні підходи, удосконалювати прийоми й методи виконуваної роботи, створювати єдину монолітну

команду, здійснювати налаштування цієї команди і показувати особистий позитивний вплив на вирішення спільних завдань.

Управлінська діяльність керівника органу публічної влади має свою специфіку порівняно з управлінською діяльністю на підприємстві, соціальному закладі. Управлінська діяльність керівника органу публічної влади передбачає здійснення певних заходів з використанням різних форм та методів управлінської діяльності, з метою ефективного виконання управлінських функцій та завдань у визначені часові терміни з використанням фінансових, кадрових, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів. Управлінську діяльність можна визначити як сукупність навичок, умінь, способів, засобів доцільних дій людини у сфері управління, що відпрацьовані історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей.

М. Ковалів зауважує, що адміністративне керівництво розглядається як процес управління та впливу на спільну діяльність членів групи. Автор визначає такі елементи керівництва:

- 1) керівництво передбачає наявність підлеглих;
- 2) існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими;
- 3) керівники вказують, що і як потрібно робити [1].

Багато сучасних науковців зазначають, що управлінська діяльність визначається в основному не особистими відносинами керівника і підлеглих, а становищем кожного в системі та необхідністю вирішувати спільні завдання. Керівник органу публічної влади приймає рішення, обов'язкові для виконання підлеглими, не тому, що він має абсолютну владу над ними, а тому, що цього вимагають завдання діяльності колективу. Керівництво в органах публічної влади становить комплексну діяльність, яка охоплює вирішення організаційних, господарських, виховних, технічних, психологічних та інших питань. Це специфічна діяльність керівника, спрямована на впорядкування внутрішньо-колективних процесів і організацію спільної діяльності підлеглих.

Кожна з функцій управлінської діяльності є процесом і вміщує низку послідовних взаємопов'язаних дій. Управлінську діяльність сучасного керівника органу публічної влади можна розділити на:

- управління діяльністю органу публічної влади;
- управління публічними службовцями.

Типовий профіль професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальні вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади, визначаються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби, якщо інше не передбачено законом [2].

Головною метою удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника органу публічної влади є формування кадрового потенціалу органів публічної влади, що забезпечує їх ефективне функціонування й розвиток через:

а) створення сприятливих умов удосконалення управлінської діяльності в органах публічної влади;

б) забезпечення високого професіоналізму управлінського й технологічного процесу;

в) забезпечення ефективності управлінської діяльності.

На підставі вивчення наукових джерел вважаємо, що напрямками удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника органу публічної влади є:

– орієнтація управлінської діяльності на досягнення цілей органу публічної влади;

– врахування світових тенденцій розвитку публічного управління у процесі;

– орієнтація на демократизацію управління;

– дотримання раціонального використання часових, людських та матеріальних ресурсів;

– запровадження системи оцінювання управлінської діяльності керівника персоналом організації;

– впровадження інноваційних форм управлінської діяльності;

– забезпечення умов щодо ефективної роботи персоналу організації;

– обґрунтованість прийняття управлінських рішень;

– удосконалення самоменеджменту та самоактуалізації;

– забезпечення своєчасності і доступності подання інформації підлеглим;

– домінування в екстремальних умовах;

– стійкість щодо стресових ситуацій, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;

– забезпечення високого рівня працездатності підлеглих;

– формування ефективних команд.

Упровадження шляхів удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника в органах публічної влади має відбуватися у шість етапів: на першому етапі вважаємо за потрібне ознайомлення із сутністю удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника в органах публічної влади; на другому етапі – впровадження концепції удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника органу публічної влади, основні положення якої передбачають формування моделей-підходів, що відображають зміст діяльності керівника в органах влади та сучасні вимоги до неї, на основі чого створено інструментарій теоретико-методологічного аналізу проблемних питань удосконалення діяльності керівника та їх практичного вирішення; на третьому етапі – впровадження критеріальної системи оцінювання стану управлінської діяльності керівника органу публічної влади; на четвертому етапі – розроблення спеціальної системи заходів щодо удосконалення управлінської діяльності керівника органів публічної влади; на п'ятому етапі – вивчення світового досвіду

удосконалення управлінської діяльності керівника; на шостому етапі – впровадження інноваційних методів управління.

Висновки. Обґрунтовано шляхи удосконалення управлінської діяльності сучасного керівника в органах публічної влади, які передбачають: запровадження критеріальної системи оцінювання управлінської діяльності відповідно до результатів діяльності органів публічної влади; систематичне здійснення оцінювання управлінської діяльності відповідно до результатів діяльності органів публічної влади за критеріями; виявлення слабких сторін управлінської діяльності з метою розроблення заходів з удосконалення; запровадження системи тренінгів з удосконалення самоменеджменту та самоактуалізації керівника; удосконалення системи підвищення кваліфікації керівників в органах публічної влади; впровадження інноваційних форм управлінської діяльності; орієнтація управлінської діяльності на створення ефективних команд).

Список використаних джерел:

1. Ковалів М. В. Роль та місце керівника в управлінні органами виконавчої влади. 2014. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2126/vnulpurn20148019.pdf> (дата звернення 27.04.2021).

2. Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 № 4050-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 26. ст. 273.

УДК 353.075.6

Р. В. Гах

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СЛУЖБОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Актуальність дослідження правового регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні зумовлюється необхідністю оновлення існуючої системи правового регулювання службових відносин в органах публічної влади у зв'язку з обранням Україною стратегічного курсу на європейську інтеграцію та становлення як незалежної й суверенної держави. Правове регулювання службових відносин в органах публічної влади є одним з важливих аспектів удосконалення діяльності органів публічної влади і тому потребує детального вивчення.

Питання правового регулювання державно-службових відносин досліджували у різні періоди О. Авраменко, С. Архіпов, К. Бабенко, Н. Голобор, В. Горшеньова, В. Копейчикова, Н. Нижник, П. Рабінович, О. Скакун, В. Сирих, В. Авер'янов, І. Андрєєвський, С. Бакєєва, Ю. Битяк, Л. Біла-Тіунова, С. Ківалов, В. Кобалевський, Ю. Козлов, М. Коркунов,

М. Куплеваський, Б. Лазарев, В. Малиновський, В. Манохин, Т. Метушевська, О. Мовчун, О. Ноздрачев, О. Оболенський.

Мета статті – розкрити зміст правового регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні.

Правовому регулюванню службових відносин в органах публічної влади присвячено чимало досліджень. Перш за все службові відносини регулюються Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII [5].

У працях вітчизняних вчених М. Грай, О. Бандурки, О. Оболенського, О. Молошної надається визначення державно-службових відносин в органах публічної влади у контексті службових відносин.

М. Грай визначає поняття державно-службових відносин в Україні як сукупність урегульованих нормами права суспільних відносин між державою, представленою державним органом або уповноваженою посадовою особою та особою, що виникають і реалізуються для виконання завдань і функцій держави щодо виникнення і припинення державної служби та зміни статусу державного службовця [2, с. 5].

Згідно з думкою О. Бандурки, суттєвою особливістю державно-службових відносин в органах є те, що учасниками їх стають представники кількох принципово різних категорій працівників, які відрізняються спрямованістю та змістом покладених на них функцій, правовим регулюванням проходження ними служби, що зумовлює особливості державно-службових відносин, за участю кожної з категорій працівників [1, с. 268].

О. Оболенський наголошує, що державно-службові відносини є державно-правовими, тобто вони більшою мірою регулюються нормами державного та адміністративного права [4, с. 43]. Службові відносини в органах публічної влади мають комплексний правовий характер через поширення на них дії норм конституційного, адміністративного, податкового, митного та трудового законодавства, водночас перевагу мають норми адміністративного права [4].

Згідно з думкою О. Молошної, державно-службові відносини мають ряд суттєвих ознак:

- 1) державно-службові відносини є одним із підвидів державно-управлінських суб'єкт-суб'єктних відносин;
- 2) державно-службові відносини реалізуються в межах інституту публічного управління та адміністрування в Україні [3, с. 7].

Таким чином, правове регулювання службових відносин ми розуміємо як законодавчо упорядковану систему державно-управлінських суб'єкт-суб'єктних відносин у межах інституту публічного управління та адміністрування.

Враховуючи напрацювання М. Грай, О. Бандурки, О. Оболенського, О. Молошної, визначимо зміст правового регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні, який складає:

- упорядкування і забезпечення функціонування державно-управлінської системи службових відносин;
- регламентація державно-управлінських суб'єкт-суб'єктних відносин законодавством;
- інститутоціоналізація службових відносин в органах публічної влади;
- орієнтація на верховенство права у процесі здійснення службових відносин в органах публічної влади;
- вплив конституційних та адміністративних норм на регулювання службових відносин, що пов'язаний із забезпеченням реалізації конституційного права на державну службу та законодавчого визначення їх основ;
- правове регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні здійснюється переважно нормами конституційного, адміністративного та трудового права.

Правове регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні характеризується двосторонністю, нормативною регламентацією правомочності державного службовця, закріпленням правового статусу державних посад.

Висновок. Зміст правового регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні вміщує: упорядкування і забезпечення функціонування державно-управлінської системи службових відносин; регламентацію державно-управлінських суб'єкт-суб'єктних відносин законодавством; інститутоціоналізацію службових відносин в органах публічної влади; орієнтацію на верховенство права у процесі здійснення службових відносин в органах публічної влади; вплив конституційних та адміністративних норм на регулювання службових відносин, що пов'язаний із забезпеченням реалізації конституційного права на державну службу та законодавчого визначення їх основ; правове регулювання службових відносин в органах публічної влади на регіональному рівні здійснюється переважно нормами конституційного, адміністративного та трудового права.

Список використаних джерел:

1. Бандурка О. О. Управління державною податковою службою в Україні: організаційно-правові аспекти: монографія. Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2005. 506 с.
2. Грай М. П. Державно-службові відносини в Україні: стан та напрями розвитку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління : 25.00.03. Київ, 2012. 23 с.
3. Молошна О. Л. Удосконалення державно-службових відносин в системі публічного управління : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ, 2018. 250 с.

4. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 344 с.

5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 4. ст. 43.

УДК 331.101.3-057.34

Н. О. Гречишкіна

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У державному управлінні мотивація є набагато більш складним і спірним процесом, ніж в інших сферах людської діяльності. Це пов'язано із специфікою роботи державних службовців, з тим, що початкова їх мета відрізняється від мети тих, хто працює в комерційних галузях. Державні службовці – це, в першу чергу, люди, які управляють іншими людьми. Без їх послуг рано чи пізно не обійтися, тоді як від послуг будь-якої комерційної організації можна відмовитися. Зазначене пояснюється тим, що основною метою державних службовців є вирішення завдань держави щодо забезпечення добробуту членів суспільства, задоволення публічних інтересів на основі принципів і положень, встановлених у Конституції, законах, інших нормативно-правових актах. Ефективність державного апарату залежить від якості роботи державних службовців, яка, у свою чергу, залежить від того, яку поведінку вони обирають. Держава повинна прагнути зрозуміти, чому держслужбовці поведуться тим або іншим чином. При цьому причини такої поведінки можуть бути абсолютно різними: починаючи від структури підрозділу, в якому проходить службу урядовець, та організації його діяльності і закінчуючи внутрішньо-сімейними відносинами. Особливості мотивації праці на державній службі викликають окремий інтерес, зважаючи на ту відповідальність, яка лягає на плечі держслужбовця як важливого елемента в структурі реалізації механізму державної влади. І хоча це питання неодноразово підіймалося в різного роду дослідженнях, воно не втрачає своєї актуальності донині.

Метою статті є удосконалення та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи мотивації до професійної діяльності державних службовців.

З огляду на те, що методи мотивації державних службовців у переважній більшості визначені системою чинного законодавства, яке регулює суспільні відносини у сфері державної служби, можливості керівників державної служби в питаннях формування ефективної системи мотивації персоналу в контексті підвищення його професіоналізму суттєво обмежують. У першу чергу це стосується групи матеріальних стимулів. У

межах існуючого законодавства найбільш прийнятною формою прямого матеріального стимулювання залишається преміювання [2]. Так, відповідно до Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів), затвердженого Наказом Міністерства соціальної політики України 13.06.2016 № 646, преміювання державних службовців проводиться, зокрема, з метою матеріального стимулювання високопродуктивної та ініціативної праці, підвищення її ефективності, якості [9]. Таким чином, керівникам державної доцільно матеріально стимулювати прагнення працівників до підвищення рівня професійної компетенції, і для цього є всі необхідні правові підстави.

Непрямою формою матеріального стимулювання залишається все те ж преміювання, на яке держслужбовець може розраховувати за результатами щорічного оцінювання службової діяльності, у разі отримання ним відмінної оцінки. Для формування ефективної системи мотивації персоналу в контексті підвищення його професіоналізму необхідно поряд з матеріальними чинниками мотивації включати нематеріальні чинники мотивації.

Із врахуванням позитивного досвіду великих компаній можна запозичити методи нематеріальної мотивації популярні в корпоративному середовищі:

- проведення нарад, на яких працівники будуть проінформовані про особисті досягнення своїх колег у сфері підвищення рівня професійної компетентності;

- публічна похвала державних службовців, які проявили ініціативність до проходження позачергових курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, пройшли онлайн-навчання та ін.;

- надання можливості працівникам, які особливо відзначились у підвищенні рівня професійної компетентності проводити навчання для своїх колег для передачі позитивного досвіду та набутих знань;

- створення внутрішнього інтернет-ресурсу, на якому будуть публікуватись досягнення держслужбовців з підвищення рівня професійної компетентності, а також буде можливість працівникам обмінюватись позитивним досвідом [4].

Для нематеріальних чинників мотивації, надзвичайно велике значення має змінний характер таких стимулів – чим більше, тим краще. Якщо для матеріальних чинників мотивації важлива стабільність, то для групи нематеріальних методів мотивації важлива періодична зміна. Оскільки, наприклад, такий метод, як публічна похвала, виголошена керівником у десятій раз, володітиме значно меншим мотиваційним ефектом, ніж почута вперше, тому що відбулось певне звикання працівника до такого методу.

Висновок. На нашу думку, найбільш доцільним для керівника державної служби є пошук та побудова власної системи методів мотивації працівників до підвищення рівня професійної компетенції. В основі пошуку має бути введена в роботу система встановлення факторів мотивації для конкретних працівників, оскільки лише система, побудована на визначенні мотиваційного профілю працівників у цілому, а також з урахуванням

гендерних та вікових особливостей персоналу, матиме найбільш ефективний вплив на працівників.

Таким чином, побудова ефективної системи мотивації державних службовців у контексті підвищення його професіоналізму передбачає застосування системи заходів як матеріального, так і нематеріального характеру, які сприяють професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців, стимулюють їх до сумлінної та ініціативної праці, що, у свою чергу, призводить до покращення суспільних відносин у нашій державі.

Список використаних джерел:

1. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності. *Вісн. НАДУ*. 2011. № 4. С. 93-97.
2. Бойко Е. В. Мотивація персонала: Учебное пособие для студентов специальности «Менеджмент организаций». 2004. 126 с.
3. Висновок Головного науково-експертного управління Верховної Ради України № 2490 від 30.03.2015 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571 (дата звернення: 14.05.2021).
4. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 48-54. URL: <http://aspects.org.ua/index.php/journal/article/viewFile/40/40>. (дата звернення: 15.05.2021).
5. Оболенський О. Ю. Державна служба: Інституціональний підхід до державної служби. URL: <http://library.if.ua/book/112/7579.html> (дата звернення: 14.05.2021).
6. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба : Словник-довідник. Київ : КНЕУ, 2005. 480 с.
7. Пахарев А. Д. Державне управління і кадрова політика в сучасній країні : навчальний посібник. Київ : Світогляд, 2012. 122 с.
8. Питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Кабінету міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15. URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249668347> (дата звернення: 16.05.2021).
9. Про затвердження Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) : Наказ Міністерства соціальної політики України 13.06.2016 № 646. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0903-16> (дата звернення: 14.05.2021).
10. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37-41.

11. Харун О. А. Моніторинг процесів мотивації в механізмі управління персоналом підприємств машинобудування. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2869/1/168-173.pdf> (дата звернення: 15.05.2021).

12. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Щотижневик «Контракти»*. 2008. № 22. URL: http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html (дата звернення: 14.05.2021).

13. Чуднова О. К. Аналіз сучасних систем винагороди робітників: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*: зб.наук. праць. Вип.6 (37). Київ : НДЕІ, 2004. С.97–100.

14. Якокка Ли. Кар'єра менеджера / пер. с англ. Тольятти : Издательский дом «ДОВГАНЬ», 1997. 350 с.

15. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців. *Вісник НАДУ*. 2006. № 1. С. 111–115.

УДК 3.08-048.78

Н. А. Гулімова-Хмиз

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Реформування публічного управління зумовлює удосконалення управління персоналом в органах публічної влади. Управління персоналом у сфері публічного управління є одним з найважливіших аспектів, яки має оновлюватися у відповідності з викликами сьогодення.

Удосконалення управління персоналом в органах публічної влади потребує розроблення комплексу завдань, реалізація яких має привести до створення ефективної системи управління людськими ресурсами у сфері публічної служби.

Питання управління персоналом та кадровим забезпеченням в органах публічної влади досліджують С. Гончар, С. Гусак, Н. Зелінська, П. Євдокімов, С. Селіванов, Н. Жиденко, О. Носик, Н. Привалова та ін.

Мета статті полягає у визначенні напрямів удосконалення управління персоналом в органах публічної влади.

Підвищення якості діяльності органів публічної уможливується за наявності професійного кадрового складу. Проте, лише наявність висококваліфікованих фахівців в організації не гарантує стовідсоткового досягнення успіху, оскільки управління людськими ресурсами відіграє важливу роль у цьому процесі.

Н.Зелінська зазначає, що управління людськими ресурсами є одним з важливих напрямів реформи державного управління, адже від ефективності

діяльності посадовців залежить успіх реформ у інших сферах суспільного життя. Перехід у системі державного управління до методології управління людськими ресурсами є важливою ознакою її осучаснення, особливо на регіональному рівні влади, де вирішення проблем розвитку людських ресурсів потребує розроблення адекватних управлінських механізмів, вибору раціональних інструментів підвищення ефективності використання управлінських кадрів, їх законодавчого забезпечення [1, с. 21].

Н. Привалова зауважує, що головною метою управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування є раціональне та ефективне використання людських ресурсів. Досвід публічного управління засвідчив, що для реалізації будь-яких державних програм та політик, економічних та соціальних перетворень необхідним є висококваліфікований людський ресурс. Проблеми формування якісного складу публічної служби полягають також в організації належної діяльності служб з управління персоналом. У цьому контексті кадрові служби як основні суб'єкти реалізації кадрової політики в органах публічної влади використовують механізми роботи з персоналом, які не зовсім відповідають сучасним вимогам публічного управління [2, с. 52].

У типовому положенні про службу управління персоналом зазначається, що основними завданнями служби управління персоналом є:

- 1) реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- 2) забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень з питань управління персоналом;
- 3) забезпечення організаційного розвитку державного органу;
- 4) добір персоналу державного органу;
- 5) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- 6) здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- 7) організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих територіальних органах;
- 8) документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [3]

Згідно вимог часу пріоритетними завданнями управління персоналом в органах публічної влади можуть бути:

- вивчення потреби в кадрах;
- забезпечення притоку перспективних співробітників ;
- забезпечення адаптації, підготовки та перепідготовки кадрів;
- створення умов для формування потенціалу кадрів.

Реалізація вищезначених завдань може здійснюватися на умовах гнучкості (реагування на виклики часу), стратегічності (прогнозування в довгостроковій перспективі), інноваційності (впровадження нових технологій управління персоналом).

Таким чином, напрямами удосконалення персоналом в органах публічної влади можемо вважати:

- стратегічне управління персоналом в органах публічної влади;
- управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади;
- впровадження інноваційних технологій управління персоналом;
- створення умов для розвитку персоналом.

Висновок. Управління персоналом в органах публічної влади потребує постійного оновлення й модернізації. Визначено напрями удосконалення персоналом в органах публічної влади можемо вважати: стратегічне управління персоналом в органах публічної влади; управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади; впровадження інноваційних технологій управління персоналом; створення умов для розвитку персоналом.

Список використаних джерел:

1. Зелинська Н. Є. Механізми державного управління людськими ресурсами в системі регіональної влади: дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02/ Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ, 2018. 228 с.

2. Привалова Н. В. Організаційний розвиток органів публічної влади: моніторинг якісної трансформації людських ресурсів: дис... канд. з держ. упр.: 25.00.02/ Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України; Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Одеса; Івано-Франківськ, 2018. 240 с.

3. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення 02.05.2021)

УДК 342.5:316.77(477)

В. М. Заїка

СТАНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Постановка проблеми. Вибудовування відносин органів державної влади з різноманітними групами населення є необхідним аспектом державного управління в демократичній країні, оскільки вони забезпечують

основу процесу прийняття рішень, які обов'язково передбачають спільність інтересів держави і суспільства. Питання про організаційне забезпечення комунікативних технологій має особливе значення для державного управління, одне з основних завдань якого полягає в побудові систем комунікації, що забезпечують конструктивний діалог владних структур і суспільства з метою надання легітимності і стабільності державним інституціям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізом зв'язків з громадськістю органів державної влади займалися такі вітчизняні вчені, як В. Бебик, В. Білоус, В. Королько, Г. Почепцов, Є. Тихомирова. Серед відомих дослідників проблем налагодження комунікації варто також виділити Ю. Петруніна, Т. Поленова, В. Бакуменка, І. Василенка, В. Князева, І. Грицяка, В. Куйбиду, В. Токовенко, Т. Джигу, О. Попроцького, С. Соловійова та ін.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз процесу становлення та сучасного стану організаційного забезпечення комунікативних технологій в органах державної влади, визначення основних засобів, за допомогою яких вони реалізуються.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існуючий сьогодні досвід показує, що, відмовляючись від діалогу із суспільством, влада нашоветується на опозицію населення, неприйняття такої влади. Цим фактом обумовлено створення служб із зв'язків з громадськістю в органах державної влади (ОДВ), які покликані підвищувати життєздатність влади й ефективність її роботи, сприяти гармонізації взаємовідносин її представників і населення, формувати активну громадянську позицію людей.

Державне управління являє собою особливу систему, де одним із принципів управління повинна бути відкритість влади перед суспільством. Цей принцип є обов'язковим для дотримання і передбачає забезпечення відкритості комунікації при виробленні й прийнятті управлінських рішень. Отже, будучи відкритою системою, державні структури потребують елементів, які забезпечили б цю відкритість.

На шляху інституціоналізації комунікативних відносин влади та громадськості в Україні були здійснені наступні кроки:

– визнання обов'язковості утворення структурних підрозділів з питань взаємодії із ЗМІ та зв'язків з громадськістю в апаратах центральних і місцевих органів виконавчої влади. Доручення Президента України (від 21 серпня 2002 р. № 1-1/1086) та відповідна Постанова Кабінету Міністрів України (від 15 жовтня 2002 р. № 1550) наповнили реальним змістом закладені у Законі України «Про інформацію» гарантії права на інформацію у формі створення в державних органах спеціальних інформаційних служб або систем, що забезпечували б у встановленому порядку доступ до інформації [4];

– схвалення Концепції проєкту Закону України «Про основні засади державної комунікативної політики» [7]. Необхідність прийняття подібного

закону пов'язано з тим, що на сьогодні питання комунікативної взаємодії органів державної влади з громадськістю розпорошені в різних нормативно-правових актах. Через це ряд важливих інструментів, таких як консультації з громадськістю, громадська експертиза тощо, поширюються тільки на виконавчу гілку влади. Відсутні загальні стандарти комунікативного обміну між владою та громадськістю, а саме досі не визначені механізми здійснення громадського контролю за діяльністю органів державної влади та організація процесу роз'яснювальної роботи;

– створення Міністерства та Комітету цифрової трансформації України постановою Кабінету міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856 [3].

Документом визначено, що Мінцифри забезпечує:

1) формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства;

2) формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян;

3) формування та реалізацію державної політики у сфері відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтеперабельності, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції та бізнесу;

4) формування та реалізацію державної політики у сфері надання електронних та адміністративних послуг;

5) формування та реалізацію державної політики у сфері електронних довірчих послуг;

6) формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку ІТ-індустрії;

7) виконання функцій центрального засвідчувального органу шляхом забезпечення створення умов для функціонування суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг [3].

На сьогодні, практично всі державні структури заявляють про свою відкритість перед громадянами, для чого в них утворюються підрозділи зі зв'язків з громадськістю. Функції даних служб та відділів затверджуються у відповідних положеннях про служби зв'язків з громадськістю владних структур.

Така ситуація може бути обумовлена тим, що занадто великою є спокуса спертися на чисто адміністративні засоби управління, обмежитися діяльністю звичайної прес-служби, інформувати громадськість про роботу органу влади в односторонньому порядку, тобто, по суті, обслуговувати владу. Особливо це характерно для діяльності законодавчого та судових органів влади. Натомість правильно організована структура зі зв'язків з громадськістю покликана зробити роботу органів влади прозорою і відкритою для громадян, вона повинна сприяти встановленню двосторонньої взаємодії влади і населення.

Сучасні технічні можливості допомагають зробити цю взаємодію більш якісною, оперативною і, відповідно, ефективною. Але необхідно підкреслити, що, навіть якщо служба зв'язків з громадськістю буде працювати правильно і буде організовувати взаємодію влади і населення, ефективність такої взаємодії буде вимірюватися в першу чергу реальними справами органів влади. Саме в підтвердженні слів реальними справами і полягають справжні зв'язки з громадськістю, які в повній мірі реалізують свій потенціал.

Однією з поширених помилок служб зв'язків з громадськістю в складі органів державної влади є непродуманість комунікаційних технологій, захоплення формальною стороною, неготовність до тривалого проектування, що неминуче обертається для влади проблемами, оскільки це може зашкодити її іміджу і знижує суспільну довіру.

Оптимізувати діяльність служби можливо в разі, коли вона в тій чи іншій мірі буде виконувати весь комплекс функцій, створювати «замкнений цикл» (інформування - прийняття рішень - контроль виконання), працюючи на кінцевий результат. Важливо мати продуманий, налагоджений механізм взаємодії органів влади з громадськістю та ЗМІ, що спирається на розроблену комплексну комунікаційну стратегію. Публічність політики означає не просто врахування громадської думки і думки різних груп інтересів, а включення населення в політичний процес і формування пріоритетів у діяльності влади.

На рівні місцевих ОДВ, організаційні структури яких уніфіковано за рекомендаційними переліками управлінь, відділів та інших структурних одиниць, чітко визначено підрозділи, відповідальні за комунікацію. У деяких місцевих ОДВ також функціонують підрозділи у справах преси та інформації.

Однак дотепер за відсутності визначених однакових структурних одиниць органів державної влади неможливо прийняти про них типові положення, а отже, і призвести їх діяльність до спільного знаменника. Частково цю проблему було подолано шляхом включення розділів «VII. Взаємодія із засобами масової інформації та громадськістю» та «VIII. Організація роботи із зверненнями громадян» до Типового регламенту центрального органу виконавчої влади [8].

Апробованими на сьогодні є такі механізми координації діяльності органів влади зі зв'язків з громадськістю. Методичними рекомендаціями щодо положень про управління (відділи) з питань взаємодії із засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю апаратів центральних і місцевих органів виконавчої влади, затвердженими наказом Державного комітету телебачення і радіомовлення України від 26 березня 2003 р. № 59, передбачалося утворення управлінь (відділів) з питань взаємодії із засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю з метою практичної реалізації державної інформаційної політики, забезпечення ефективною взаємодією органів державної влади із засобами масової інформації та забезпечення зв'язків з громадськістю, проте конкретної схеми розглянуто не було [1].

Структура управлінь (відділів) визначалася з урахуванням необхідності забезпечення у повному обсязі вирішення покладених на них завдань і включала підрозділи, що здійснюють висвітлення діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади у засобах масової інформації, організацію та проведення брифінгів, прес-конференцій, технічне обслуговування та змістовне наповнення їх веб-сайтів у глобальній мережі Інтернет, забезпечення зв'язків з громадськістю, підготовку та подання необхідних інформаційно-аналітичних матеріалів до Адміністрації Президента, Кабінету Міністрів України, іншим органам виконавчої влади.

Управління (відділи) є підконтрольними і підзвітними керівництву центральних і місцевих органів виконавчої влади, взаємодіють з Головним управлінням інформаційної політики Адміністрації Президента України, Управлінням зв'язків з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України, відповідними структурними підрозділами центральних та місцевих органів виконавчої влади з питань, віднесених до їхньої компетенції.

Суттєвим недоліком Методичних рекомендацій стала невизначеність характеру взаємодії управлінь (відділів) з відповідними структурними підрозділами центральних органів виконавчої влади. Проте цей крок залишився формальним, що очевидно вже з аналізу типового положення про управління з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю. Згідно із цим документом підрозділи були підзвітні та підконтрольні виключно голові відповідного ОДВ. Водночас у типовому положенні про управління у справах преси та інформації визначено, що ці структурні одиниці підзвітні й підконтрольні голові держадміністрації та Держкомтелерадіо [6]. Подвійне підпорядкування було обумовлене тим, що саме Державний комітет телебачення та радіомовлення України забезпечує реалізацію державної політики в інформаційній та видавничій сферах.

Постановою Кабінету міністрів України від 23 вересня 2014 р. № 481 було затверджено Положення про Державну службу статистики України. Відповідно до Положення, Державна служба статистики України (Держстат) є спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі статистики, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України та який забезпечує формування і реалізує державну політику у сфері статистики [5].

На жаль, у даному Положенні відсутня будь-яка згадка про комунікативну політику цього державного органу і взагалі жодного разу не використовується навіть сам термін «комунікація». Дотично до здійснення комунікативної політики з 34 завдань, які покликаний виконувати Держстат, можна було б віднести наступні:

– погоджує за поданням державних органів, органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб, методологію та звітну документацію, що пов'язані із збиранням і використанням адміністративних даних, даних банківської, митної, фінансової статистики, статистики платіжного балансу тощо;

– використовує в статистичних цілях адміністративні дані та іншу необхідну інформацію, укладає угоди щодо взаємообміну інформаційними ресурсами з державними органами, органами місцевого самоврядування та іншими юридичними особами, що провадять діяльність, пов'язану із збиранням і використанням статистичної інформації та адміністративних даних;

– забезпечує рівний доступ користувачів до статистичної інформації та оприлюднення основних положень статистичної методології;

– проводить моніторинг та задовольняє потреби користувачів у статистичній інформації;

– забезпечує рівний доступ користувачів до статистичної інформації та оприлюднення основних положень статистичної методології;

– здійснює розгляд звернень громадян з питань, пов'язаних з діяльністю Держстату, його територіальних органів, підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління [5].

Також Держстат з метою організації своєї діяльності повинен забезпечити в межах повноважень, передбачених законом, залучення громадян до участі в управлінні державними справами, ефективну взаємодію з інститутами громадянського суспільства, сприяє здійсненню громадського контролю за діяльністю Держстату.

Безпосередньо виконання функцій з реалізації комунікативної політики Держстату доцільно покласти на Департамент поширення інформації та комунікацій, який має для цього необхідну інституційну структуру (рис. 1.1) [2].



Рис. 1.1. Структура Департаменту поширення інформації та комунікацій Державної служби статистики України

Але для цього, перш за все, необхідно внести відповідні зміни до положення про Департамент. Аналогічні зміни доцільно внести до організаційної структури і територіальних органів державної статистики, зокрема, Головних управлінь статистики.

У відповідь на цю ситуацію, експертно-аналітичне середовище запропонувало інституалізувати координуючий центр реалізації державної комунікативної політики, через який буде спрямовуватися і контролюватися діяльність відповідних структурних підрозділів ОДВ. Практика свідчить, що роз'єднані підрозділи, які не мають навіть чіткого нормативно-правового визначення, неспроможні впроваджувати цілісну комунікативну політику. Це зумовлено суттєвою різницею їх функціональних обов'язків. Тому лише інституційне впорядкування та належне координування уможливить адекватне та несуперечливе представлення дій влади населенню і забезпечить налагодження систематичного зворотного зв'язку.

Висновки. Таким чином, проведення дослідження показало, що на часі є створення єдиної системи комунікацій з громадськістю органів державної влади України. Тому формування системи комунікації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової комунікації і громадськістю слід віднести до основних напрямів реалізації державної комунікативної політики.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації щодо положень про управління (відділи) з питань взаємодії з засобами масової інформації та зв'язків з громадськістю апаратів центральних і місцевих органів виконавчої влади: затверджені наказом Державного комітету телебачення і радіомовлення України від 26.03.2003 р. № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0059603-03#Text>. (дата звернення: 13.02.2021).
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.02.2021).
3. Питання Міністерства цифрової трансформації: постановою Кабінету міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 14.02.2021).
4. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII, із змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>. (дата звернення: 16.02.2021).
5. Про затвердження Положення про Державну службу статистики України: постанова Кабінету Міністрів України від 2309.2014 р. № 481. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481-2014-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 14.02.2021).

6. Про затвердження Типового положення про управління з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю обласної і управління (відділ) з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю Севастопольської міської державної адміністрації: постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2008 р. № 128. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/117105516>. (дата звернення: 13.02.2021).

7. Про основні засади державної комунікативної політики : Концепція проекту Закону України, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13.01.2010 р. № 85-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85-2010-%D1%80#Text/>. (дата звернення: 15.02.2021).

8. Типовий регламент центрального органу виконавчої влади: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 19.09.2007 р. № 1143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1143-2007-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 15.02.2021).

УДК 3.075:658.3

Є. С. Лисенко

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Від ефективної роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування залежить успіх соціально-економічних перетворень в Україні. Тому комплектування органів влади висококваліфікованими кадрами, здатними забезпечити сталий розвиток держави, має першочергове значення. Зазначене обумовлює актуальність проблеми вдосконалення процесу управління персоналом в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Мета статті: аналіз існуючих проблем у системі управління персоналом в органах державної влади та визначення шляхів для їх вирішення.

Управління персоналом у публічних органах виступає не тільки важливим напрямом управлінської діяльності, але й вагомим інструментом впливу на їх функціонування з урахуванням визначених цілей і принципів державної кадрової політики. Зазначимо, що прийнята Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [5], яка визначила нову філософію реалізації кадрової політики, стала важливим та своєчасним кроком. Відповідно до Стратегії реалізація державної кадрової політики в контексті виконання першочергових завдань передбачена за такими напрямками:

підготовка кадрів; підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; державне регулювання професійної діяльності; соціальний захист працівників; забезпечення зайнятості населення; модернізації кадрових служб [2]. Її детальне вивчення підтверджує наявність достатньої кількості проблем в управлінні персоналом в публічних органах, де найбільш актуальними та не вирішеними є такі:

- відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи. Це призводить не тільки до зниження рівня управління цією сферою, адже атестація і контроль персоналу носять формальний характер, зіставлення результатів діяльності фахівців переважно ускладнене, але й до появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління [4];

- недостатня кількість кваліфікованих фахівців у публічних організаціях через невисоку престижність праці та низький рівень заробітних плат, що не відповідає складності роботи та емоційної напруги та відштовхує випускників від бюджетних організацій;

- недостатній рівень мотивації персоналу публічних організацій через неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії). Отже, більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що враховуючи низький рівень зарплат демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу. Такі тенденції підтверджують відсутність орієнтації персоналу на якісний результат професійної діяльності [3];

- негативний імідж державних службовців в українському суспільстві через існуючі стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур у напрямку формування сприятливого образу в суспільній свідомості.

Отже, значну роль у підвищенні ефективності управління персоналом у публічних органах відіграє людський фактор. Тому, враховуючи те, що саме на локальному рівні реалізується основний зміст кадрової роботи, а її якість безпосередньо залежить від рівня професійності, постійності та публічності персоналу.

Крім того, в останні роки в Україні спостерігається кадрова криза в державній службі з трьох основних причин:

1. Старіння населення. Численна група цивільних службовців піде на пенсію протягом наступних 5-15 років. З метою подолання цієї проблеми Україна докладає зусилля, щоб залишити на роботі працівників літнього віку і реформують пенсійні системи для державних службовців.

2. Конкуренція на ринку праці. Уряди повинні конкурувати з роботодавцями приватного сектору заталановитих людей, кількість яких зменшується в певних ключових галузях. Висококваліфіковані кадри прагнуть перейти в приватний сектор у пошуках нових можливостей, а уряд стикається з наростаючими проблемами їх втримання.

3. Імідж уряду як роботодавця. Державні службовці втратили свої привілеї щодо статусу в суспільстві та умов найму. Як наслідок, робота в

державному секторі перестала приваблювати молодих випускників навчальних закладів. Це не допомагає подоланню дефіциту конкурентоспроможності держави як роботодавця, тому Україна перебуває у стані пошуку шляхів модернізації власної політики найму в державному секторі.

Вирішення питання залучення до державної служби талановитих спеціалістів може бути реалізоване, на наш погляд, трьома шляхами:

1. Подовження віку перебування на державній службі. Доволі частково кваліфіковані спеціалісти повинні виходити на пенсію, бо досягли певного віку. Але не завжди людина йде на відпочинок. Доволі часто вона знаходить інше місце праці і держава втрачає спеціаліста, яких ще міг працювати та передавати свій досвід молоді.

2. Уведення пільг для державних службовців. До недавнього часу основним стимулом приходу на державну службу (середньої та нижчої ланки) була пенсія. Останні зміни до пенсійного законодавства повністю нівелювали переваги в пенсійному забезпеченні держслужбовців та працівників в інших секторах економіки. Такий підхід ні в якій мірі не сприяє вибору молодих спеціалістів у бік державної служби.

3. Значне підвищення заробітної плати. Та система оплати праці, що існує в Україні зараз, ні в якій мірі не може задовольнити мінімальні потреби висококваліфікованих спеціалістів. Система праці обмежує ініціативність молодих спеціалістів. Вік до 35 років – це якраз той вік, коли молоді люди мають сили та бажання підвищення свого матеріального становища. Робота тільки на державній службі обмежує їх можливості (заборонено підробляти на інших місцях роботи).

З прийняттям Закону України «Про державну службу» та інших нормативних актів значно скоротилося застосування норм трудового законодавства з питань регулювання внутрішньо організаційної діяльності державних службовців. Так, ст. 14 Закону «Про державну службу» регулює особливості дисциплінарної відповідальності державних службовців, ст. 15 – порядок прийняття на державну службу, ст. 20 – робочий час державних службовців, ст. 21 – питання службових відряджень; ст. 33 – питання оплати праці державних службовців [3]. Тому питання управління персоналом стають вкрай актуальними.

Висновки. Детальний аналіз існуючих проблем управління персоналом у публічних органах дозволяє визначити наступні пріоритетні заходи:

- формування адекватної системи оцінки ефективності кадрової роботи, яка включатиме: обґрунтування відповідних критеріїв та об'єктивних методів збору інформації; розмежування повноважень серед суб'єктів публічного адміністрування; визначення моделі оцінки ефективності кадрової роботи;
- розробка рекомендацій відносно розвитку персоналу, вдосконалення його професійно-кваліфікаційної структури, креативності й новачності виконуваних функцій за рахунок інвестицій;

- формування диференційної системи мотивування персоналу шляхом створення системи бонусів, забезпечення сприятливих умов та гарантій для персоналу;

- забезпечення престижу роботи в публічних організаціях, запровадження дієвих прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту і підвищення відповідальності персоналу.

Список використаних джерел:

1. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

2. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ : НАДУ, 2008. 418 с.

3. Про державну службу : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення 14.05.2021).

4. Про засади запобігання та протидії корупції : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3206-17#Text>. (дата звернення 15.05.2021).

5. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. (дата звернення 15.05.2021).

УДК 3.082.4-057.34

М. В. Лошак

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Актуальність дослідження напрямів вдосконалення технологій мотивації професійної діяльності державних службовців зумовлюється реформуванням публічного управління та підвищенням вимог до останніх. Підвищення вимог до компетенцій державних службовців потребує розроблення дієвої системи мотивації, згідно якої уможлиблюється забезпечити матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників органів публічної влади.

Різні питання мотивації у сфері публічного управління досліджують Л. Артеменко, С. Білорусов, Н. Богданова, В. Бойчук, В. Дзюндзюк, В. Козуб, І. Королько, О. Кравченко, А. Ліпенцев, М. Новікова, С. Озірська, Т. Пахомова, Н. Поліщук, Т. Соколова, В. Соловійова, Н. Стецюк, В. Цветков, Г. Чернецька.

Мета статті полягає у визначенні напрямів вдосконалення технологій мотивації професійної діяльності державних службовців.

Питання мотивації діяльності державних службовців знаходиться в колі інтересів багатьох вчених у сфері публічного управління. Система мотивації державних службовців регулюється відповідними нормативними актами, зокрема Законом України «Про державну службу» від 10.12.2015 року № 889-VIII [4]. У цьому законі зазначається, що вагомою складовою мотивації діяльності державних службовців є навчання й підвищення кваліфікації за рахунок державних коштів.

Н. Артеменко зазначає: «Мотивація – це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які змушують індивідуума поводитися доцільним або необхідним чином. До основного змісту мотивації належать три ключових поняття: зусилля, організаційні завдання й індивідуальна потреба» [1, с. 42].

Під мотивацією праці державного службовця можна розуміти систему потреб, мотивів, інтересів, цілей, цінностей, стимулів, яка спонукає державного службовця до професійного зростання, результативної праці, якнайповнішої реалізації особистого потенціалу під час виконання покладених на нього функцій та повноважень відповідно до цілей та завдань державного органу [2, с. 202].

К. Міщенко зазначає: «У державному управлінні мотивація є набагато більш складним і спірним процесом ніж в інших сферах людської діяльності. Це пов'язано із специфікою роботи державних службовців, з тим, що початкова їх мета відрізняється від мети тих, хто працює в комерційних галузях. Державні службовці – це, в першу чергу, люди, які управляють іншими людьми» [3].

Сучасна система мотивації діяльності державних службовців на адміністративно-командних стимулах, пов'язаних з чіткою регламентацією праці державних службовців і є складною системою соціально-економічних відносин між держслужбовцями та державою і суспільством. Оновлення системи управління персоналом у сфері державної служби потребує розроблення напрямів удосконалення мотивації діяльності державних службовців.

К. Міщенко зауважує, що одним із важливих принципів державної служби у Великобританії є надання можливості службовцям виявити свої здібності, навички і вміння в різних сферах державного управління і таким чином просунути по службі. Кар'єрне зростання залежить від того, наскільки якісно збільшується їх трудовий досвід, знання, а також відповідність цих знань досягнутому службовому становищу [3].

Враховуючи напрацювання вітчизняних науковців щодо удосконалення системи мотивації діяльності державних службовців, можемо виокремити напрями вдосконалення технологій мотивації професійної діяльності державних службовців:

— удосконалення професійного і кар'єрного зростання, можливість особистісного розвитку, задоволення кар'єрних прагнень, можливість реалізації творчого потенціалу;

— забезпечення системи взаємозв'язку навчання й підвищення кваліфікації державних службовців;

— активізації застосування нематеріальних чинників для підвищення мотивування державних службовців (підтримання в колективі сприятливого психологічного клімату, розвиток та формування організаційної культури, формування почуття справедливості, уважне ставлення до проблем співробітників та формування у них почуття захищеності, інтеграція працівників у колектив, створення «однієї команди» та формування позитивної групової думки щодо професійної діяльності);

— забезпечення підвищення престижу професії державних службовців;

— імплементація світового досвіду мотивації діяльності державних службовців у нашу систему державної служби;

— забезпечення соціальних гарантій державних службовців.

Висновок. Визначено напрями вдосконалення технологій мотивації професійної діяльності державних службовців: удосконалення професійного і кар'єрного зростання, можливість особистісного розвитку, задоволення кар'єрних прагнень, можливість реалізації творчого потенціалу; забезпечення системи взаємозв'язку навчання й підвищення кваліфікації державних службовців; активізації застосування нематеріальних чинників для підвищення мотивування державних службовців (підтримання у колективі сприятливого психологічного клімату, розвиток та формування організаційної культури, формування почуття справедливості, уважне ставлення до проблем співробітників та формування у них почуття захищеності, інтеграція працівників у колектив, створення «однієї команди» та формування позитивної групової думки щодо професійної діяльності); забезпечення підвищення престижу професії державних службовців; імплементація світового досвіду мотивації діяльності державних службовців у нашу систему державної служби; забезпечення соціальних гарантій державних службовців.

Список використаних джерел:

1. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4-5 (30-31) квітень-травень. С. 37-47.

2. Державна служба : підручник. У 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) та ін. Київ ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.

3. Міщенко К. С. Мотивація праці державних службовців у зарубіжних країнах: досвід для України. *Державно-управлінські студії*. 2018. № 6 (8). URL: <http://studio.ipk.edu.ua/motyvatsiya-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-u-zarubizhnykh-krayinakh-dosvid-dlya-ukrayiny/>. (дата звернення 15.04.2021).

4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19>. (дата звернення 15.04.2021).

УДК 352:331.101.3

О. М. Мороз

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Найважливішою умовою професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування є ефективна система мотивації. Місцеве самоврядування в сучасному світі посідає особливе місце у структурі громадського суспільства та забезпечує реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом.

Мета статті – на основі аналізу вітчизняних та світових досліджень щодо мотивації державних службовців визначити шляхи вдосконалення системи мотивації професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України (Розділ І. ст. 2 ЗУ Про місцеве самоврядування в Україні) [2].

Державний контроль за діяльністю органів і посадових осіб місцевого самоврядування може здійснюватися лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України, і не повинен призводити до втручання органів державної влади чи їх посадових осіб у здійснення органами місцевого самоврядування наданих їм власних повноважень.

Для того, щоб вирішити проблему мотивації професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, потрібно, насамперед, звернути увагу на сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, які реалізуються через систему негативних та позитивних способів впливу на мотиваційний стан посадових осіб [3].

Із метою вдосконалення системи мотивації праці посадових осіб як в Україні, так і в зарубіжних країнах проводяться соціологічні дослідження значимості різних факторів мотивації посадових осіб.

Так, у 2000 році службою з працевлаштування Данії було проведено соціологічне дослідження мотивації службовців центрального урядового сектора за такими 9 факторами: задоволення роботою, розвиток, навчання, зарплата, особливі виплати та умови праці, графік роботи, робоче середовище, лідерство, культура організації, імідж. Результати дослідження показали, що найважливішими *мотиваційними факторами* працівники вважають задоволеність роботою (75%), графік роботи (38%) та зарплату (35%). Думки респондентів щодо важливості інших факторів розподілились так: робоче середовище (30%), можливість розвитку та навчання (28%), культура організації (25%), особливі виплати та умови праці (19%), імідж (9%). Також було виявлено, що 58% службовців хотіли б і надалі працювати у зв'язку із задоволеністю своєю роботою, хорошими взаємовідносинами з колегами та можливістю впливати на графік роботи [1, с. 105].

Досліджуючи фактори, які позитивно та негативно впливають на продуктивність праці державних службовців штату Вайомінг (США) Джеррі Хенши наводить результати опитування, яке було проведене у 2007 році серед 980 службовців. Результати опитування показали, що погане керівництво та недосконалі комунікації є суттєвою перешкодою до продуктивного виконання службовцями своєї роботи. Натомість до найбільш мотивувальних факторів службовці віднесли автономію та свободу дій (38%), відчуття досягнення (28%) та командну роботу (16%), а до найменш мативуючих – набуття нових навичок (30%), робоче місце (3%) та зарплату і пільги (3%) [1, с. 106]. Результати цих досліджень показують, що продуктивність праці значною мірою залежать від можливості самостійної організації робочого часу та виконання робіт. Автономність та незалежність у виконанні завдань істотно підвищує задоволеність персоналу своєю роботою.

Науковці підтримують думку про те, що керівництву необхідно інвестувати в програми навчання та розвиток технічних, організаційних та управлінських навичок персоналу, які сприятимуть незалежній та автономній організації їхньої роботи. Поруч із цим необхідно формувати схвальне ставлення керівництва до незалежної та автономної організації роботи персоналу [4].

Соціологічне дослідження мотивації службовців Одеської міської ради, проведене у 2014 році, показало, що найважливішим проблемним аспектом мотивації праці службовців є недостатній рівень зарплати, а найбільш значущими мотиваційними факторами є задоволення міжособистісними відносинами в колективі (90,6%) та безпосереднім керівництвом (82,3%), задоволення від визнання керівництвом результатів роботи (77%) та можливості кар'єрного зростання (62,4%) [1, с. 106].

Можна вважати досвід іноземних держав позитивним, оскільки можна помітити, що в країнах із високим рівнем добробуту (наприклад, Данія чи

США) першочергового значення для службовців набуває нематеріальна мотивація, а проблема матеріальної мотивації не є настільки гострою.

Висновок. Проаналізувавши дослідження, можна зробити певні висновки. Упевнено можна сказати, що для посадових осіб державної влади та місцевого самоврядування (як в Україні, так і в зарубіжних державах) є багато нематеріальних мотиваційних факторів, таких як належний психологічний клімат у колективі, автономність в організації власної роботи, відчуття досягнення та можливість самореалізації, підтримка та визнання керівництвом.

Серед факторів, які значною мірою впливають на мотивацію праці, є задоволеність роботою, відчуття досягнення, хороші взаємовідносини в колективі.

Отже, можна визначити шляхи вдосконалення системи мотивації посадових осіб місцевого самоврядування як поширення застосування методів нематеріальної мотивації, а саме: розробити гнучкий графік та автономну організацію роботи, можливість віддаленої роботи, підтримка інноваційних ідей, визначення особистих та колективних досягнень службовців, врахування їхніх особистих думок.

За допомогою такого підходу має утворитися збалансоване та гнучке робоче середовище, яке сприяє повноцінному розкриттю потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що відповідає їхнім потребам.

Список використаних джерел:

1. Кохалик Х. М. Фактори та методи мотивації праці службовців органів публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Серія: Державне управління. 2018. № 2/62. URL:<http://pa.stateandregions.zp.ua>archive>. (дата звернення: 12.05.2021).

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. ст. 170. URL:Zakon.rada.gov.ua>97-вр. (дата звернення: 12.05.2021).

3. Яценко В. В. Проведення мотиваційного моніторингу як механізму підвищення ефективності органів публічної влади. *Публічне урядування* : зб. наук. пр. Київ : Персонал, 2016. № 1. С. 232-244. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua. (дата звернення: 12.05.2021).

4. Barrett K., Greene R. The Pros and Cons of Tel,-ecommuting to a Government Gig. 2017. URL: [Rttp://www.governing.com/columns/smartmont/gov-telework-public-Sector.html](http://www.governing.com/columns/smartmont/gov-telework-public-Sector.html). (дата звернення: 12.05.2021).

УДК 342.98.

Т. В. Назаренко

ПЕРЕДУМОВИ СТАНОВЛЕННЯ ЕТИЧНИХ ПОГЛЯДІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Постановка проблеми в загальному вигляді. Проблеми формування етичних якостей державних службовців є однією з актуальних тем з моменту виникнення інституту держави і знаходить своє відображення в працях дослідників самого різного плану в різні історичні періоди з властивою їм проблематикою. Інститут державної служби, виступаючи в якості інституту громадського служіння, може стати фактором соціальної стабілізації й розвитку, духовно-морального оздоровлення суспільства, гарантом побудови правової держави виключно за умови відродження її споконвічного призначення – служіння суспільству. У зв'язку з цим подолання кризових явищ в сучасному українському суспільстві, формування сучасної конкурентоспроможної держави, яка ефективно вирішує завдання соціально-економічного і суспільного розвитку, потребує вирішення системного завдання дослідження становлення етичних принципів і цінностей у системі державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні розробки проблем етики державного службовця як чинника його професійного розвитку здійснюють такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як У. Брюс, Н. Гончарук, С. Дубенко, К. Кернахан, В. Князев, Т. Купер, Н. Липовська, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Д. Плант, Г. Райт, В. Ребкало, Дж. Рор, С. Серьогін, Н. Сорокіна, Д. Ф. Томпсон та ін.

Метою статті є визначення передумов становлення етичних поглядів на державній службі.

Виклад основного матеріалу. Давні цивілізації Близького Сходу обоюдно державу та своїх правителів. На цій ранній стадії особистість і влада були зосереджені в особі царя [1, с. 43].

В європейській державно-управлінській традиції серед основних значень терміну «державна» виділяється розуміння її як «політично організованої відповідно до моральних ідеалів суспільства» системи. Основи такого бачення закладаються мислителями античності, які приділяють значну увагу обґрунтуванню моральних чеснот державців (Сократ, Платон, Аристотель).

Давньоримські мислителі (Марк Аврелій, Пліній Молодший, Сенека, Цицерон) на перший план висувують вимоги до персони правителя. На нього, як на взірець поведінки для підлеглих, накладалися високі зобов'язання; підвищені вимоги пред'являлися до його чесності, відповідальності, громадянських чеснот.

В інтелектуальній спадщині середніх віків політичні питання на відміну від питань релігійних відходять на другий план, однак провідні мислителі середньовіччя теж роздумують про сутність моральності державців (Августин, Т. Аквінський). Ті, хто одержує світську владу, повинні

брати на себе відповідальність за підтримання порядку і громадянського миру.

Епоха Відродження внесла свої акценти у розуміння людини та її впливу на політичні процеси. Політиком стає не той, хто дотримується законів і норм моралі, а той, хто заради держави здатен здійснити будь-які дії і тому нагородою йому є успіх (Н. Макіавеллі). До політиків Макіавеллі висуває вимоги мудрості, розуму, справедливості, сміливості, гнучкості, вміння враховувати обставини та особливості підлеглих (їх моральні звички, психологію, специфіку мислення тощо), використовувати людські слабкості та пристрасті [1, с. 45].

Новий час характеризується підвищеним інтересом до проблеми «влада – народ». Йде складний пошук синтезу надіндивідуальної етики суспільного договору (лінія Гоббса) та етики особистості (лінія Спінози). Погляди мислителів у цей час тяжіють або до персоналістських, або до інституціональних підходів до державної влади. Філософи Нового часу хоча і відстоювали інституціонально закріплені обмеження влади, більше зверталися і до персоналістської ідеї «гарних правителів».

Якщо описувати ставлення українських мислителів до зазначених проблем, то у вітчизняній культурі яскраво було виявлено усвідомлення цінності особи. Елементи такого усвідомлення присутні вже в Ярославовій Правді, розвинуті в ідеях представницької влади в конституції П. Орлика та демократичному федералізмі кирило-мефодіївців, набули свого розквіту в українській класиці ХІХ ст.

Як бачимо протягом європейської історії широко розробляються проблеми етики правителів, однак тема моральності бюрократії починає прискіпливо аналізуватися лише Гегелем, коли у Європі йде активний процес формування національних бюрократичних структур.

Г. Гегель обговорює проблему пов'язаності бюрократії з моральними факторами. Згідно з гегелівськими поглядами, державні чиновники є головною опорою держави у ствердженні законності та інтелігентності. Від їх поведінки та культури залежить виконання урядових намірів, задоволення й довіра громадян. Перетворення безпристрасності, справедливості та м'якості в поводженні обумовлено почасти безпосередньою моральністю та розумовою культурою чиновництва, почасти величиною держави.

Тема особистісних вимірів у бюрократичних і політичних системах звучить у творах Дж. С. Мілля. Порівнюючи бюрократію з парламентськими діячами, дослідник відзначає її сильні (компетентність, слідування чітким настановам, досвід) і слабкі (безініціативність, рутинність) риси. Особливості бюрократичної діяльності, за Міллем, не сприяють розвитку яскравих особистостей [2].

Чітко зафіксоване поле компетенції, раціонально обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності дає змогу, на думку М. Вебера, налагодити ефективну працю бюрократії. Стандартизація праці та уніфікація різних підходів призводить до більш швидкого та продуктивного вирішення справ, оскільки економить час і зусилля, дозволяє уникати численних

конфліктів. Праця держслужбовця максимально формалізується, всі управлінські функції здійснюються на базі письмових документів. Працівники виступають як функціонери, представники посади, носії соціальної влади. Внаслідок цього їхні дії стають передбачуваними, а в суспільне життя вноситься елемент стабільності.

Проте виявляється, що функціонування моделі раціональної бюрократії пов'язане з істотними проблемами. По-перше, ця модель є моделлю ідеальною, а тому повністю не може бути реалізованою. Вважається, що більшою мірою до її втілення наблизилися Канада, Нова Зеландія, Норвегія, Швеція, Фінляндія. По-друге, з часів М. Вебера змінилося суспільство, яке нині вимагає нових управлінських підходів. Особливості діяльності держслужб країн Заходу, які вибудовані на засадах раціональної бюрократії, свідчать про потребу серйозних реформацій, в т. ч. етичного гатунку [3].

Суттєвим етапом переосмислення ролі особистості в побудові бюрократичних відносин стали розробки «школи людських відносин». Виявляючи сумніви в ефективності моделі раціональної бюрократії, представники школи досліджують взаємозв'язки й з'ясовують мотивуючі фактори трудової діяльності та доходять висновку: умови праці діють на трудову поведінку опосередковано – через установки працівників і сприйняття ними цих умов; міжособисте спілкування в професійних колективах може впливати на підвищення ефективності праці. Якщо у веберівській теорії та працях представників класичної школи управління акценти робилися на раціональній природі формальних організаційних взаємодій, то прихильники «школи людських відносин» підкреслюють роль неформальних сторін організаційного середовища, психологічних факторів, афектів у людській поведінці (при певному ігноруванні її раціональних моментів) [5].

Роль поведінкових аспектів в організаційному житті ретельно почали досліджувати представники «школи поведінкових наук» (Д. Макгрегор, Ф. Герцберг та ін.), які виходили з необхідності активнішого застосування наук про людську поведінку при поясненні реального функціонування організацій. Дослідники обґрунтували доцільності формування організації так, щоб потенціал працівників повністю використовувався згідно з їхніми здібностями. Це дозволило б завдяки підвищенню продуктивності праці кожного співробітника підвищити організаційну ефективність. Цінним є те, що в центрі дослідницького інтересу представників школи знаходяться проблеми мотивації, влади та лідерства, комунікації, соціальної взаємодії, якості трудового життя, збагачення праці тощо.

Висновки. Праці сучасних вітчизняних науковців свідчать [4; 6], що людський чинник відіграє визначальну роль у державному управлінні, отже вагомими є етичні складові діяльності бюрократії. Дослідниками закладаються методологічні засади дослідження етики державної служби, описуються системи адміністративної етики інших країн, аналізується соціально-етичний, морально-психологічний потенціал держслужби й держслужбовців, формування моральної культури та етики бюрократії.

Таким чином, аналіз літератури з проблематики дозволяє зробити висновок про те, що в багатьох теоріях при вивченні управлінських процесів акцент робиться на безособистісних чи особистісних, персоналістських чи інституціоналістських тенденціях.

Головними передумовами становлення етичних поглядів на державній службі стали поєднання ієрархічності з певною децентралізацією функцій держави; усталеності з гнучкістю орієнтації на виконання професійно-етичних кодексів з налаштованістю на дію моральних регуляцій, формальних відносин із неформальними, що сьогодні є викликом і для вітчизняної держслужби.

Список використаних джерел:

1. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
2. Верех С. М. Етика поведінки державних службовців: стан, проблеми і шляхи їх вирішення. URL: <https://cutt.ly/KbGbMt5>. (дата звернення: 12.05.2021).
3. Войтенко А. Б. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління / А. Б. Войтенко, В. П. Якобчук, Н. С. Пугачова. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/38.pdf. (дата звернення: 12.05.2021).
4. Кринична І. П. Мораль як гуманістична складова публічної служби. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/13.pdf. (дата звернення: 12.05.2021).
5. Малімон В. І. Актуалізація етичних кодексів в контексті модернізації системи державного управління. URL: <https://cutt.ly/ajb051j>. (дата звернення: 12.05.2021).
6. Серьогін С. М. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8. С. 57–64.

УДК 3.08:159.944

Т. С. Недобєга

ПРИЧИНИ ВИНЕКНЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ СЛУЖБОВИХ ОБОВ'ЯЗКІВ

Зміни, які відбуваються в Україні, суттєво впливають на всі державні та недержавні інституції, саме тому професійна діяльність публічних службовців складна і відповідальна, а їх особистісний і професійний розвиток це одне з головних завдань у будь-якій демократичній державі. У межах регламентованих завдань та поставлених обов'язків вони здійснюють аналітичні та контрольні операції на одному з напрямів роботи підрозділів. Професія публічного службовця потребує від людини володіння певними індивідуально-психологічними якостями: комунікативними здібностями та здатністю вислуховувати; урівноваженістю поведінки; рухливістю нервової системи. Важливим фактором є і те, що публічні службовці виконують свої службові обов'язки в системі «людина-людина», кожного дня взаємодіючи з колегами, партнерами та клієнтами. Ця робота має високий рівень відповідальності та водночас високий рівень напруженості в емоційному, когнітивному й поведінковому плані, що може емоційно виснажувати та призводити до виникнення конфліктів і стресів. Професійне вигорання формується й проявляється в професійній діяльності, негативно впливаючи на її протікання й результати.

Проблему професійного вигорання достатньо широко відображено у працях зарубіжних учених К. Маслач, А. Пайнса, Г. Дж. Фрейденбергера, К. Чернісс, Р. Голембієвського та ін. Професійне вигорання державних службовців розглядали Н. Водоп'янова, К. Маслач, Н. Самоукина, Є. Старченкова, В. Шауфелі, С. Соколовський, С. Арефенія, Н. Липовська, Н. Ничта, М. Сіцінська, Л. Карамушка, Л. Михайлишин та інші.

Феномен «професійне вигорання» досліджується в психології стресових станів (вигорання як результат стресу), у межах психології професійної діяльності (вигорання як форма професійної деформації) та екзистенційної психології (вигорання як стан фізичного й психічного виснаження, що виникло в результаті довготривалого перебування в емоційно напружених ситуаціях).

Синдром «вигорання» деякі автори розглядають як різновид стресу, інші – як результат впливу комплексу стресогенних факторів. За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я, синдром професійного вигорання (burnout syndrome) – це стан фізичного, емоційного або мотиваційного виснаження, що характеризується порушенням продуктивності роботи та втому, підвищенням схильності до соматичних захворювань, а також вживанням алкоголю чи інших психоактивних речовин з метою отримання тимчасового полегшення, що має тенденцію до розвитку фізіологічної залежності. Феномен професійного вигорання публічного службовця полягає в тому, що це є безпосереднім проявом багатьох проблем, пов'язаних з професійною діяльністю, емоційним, психічним та фізичним станом, соціальним та сімейним середовищами. Науковці розглядають вигорання, як відповідну реакцію на тривалі стреси, що виникають у процесі міжособистісних комунікацій.

Професійне вигорання з'являється внаслідок внутрішнього накопичення особистістю негативних емоцій, що призводить до виснаження

особистісних, емоційних та енергетичних ресурсів [2]. Також науковці вказують, що існує три основні групи чинників, які провокують виникнення професійного вигорання: чинники, обумовлені специфікою діяльності; особистісні чинники; соціально-психологічні чинники.

Орлов В. Е. зазначає, що вигорання як професійний феномен характеризується станом фізичного, емоційного й розумового виснаження [5]. Ознаки синдрому професійного вигорання публічного службовця науковці класифікують за видами прояву на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх проявів професійного вигорання (те, що можуть бачити співробітники та/або клієнти, партнери, знаходячись поруч з людиною, яка вже страждає на синдром професійного вигорання) відносяться: психоемоційне виснаження, майже абсолютне вичерпування психологічних, емоційних, енергетичних ресурсів, що сприймається як фізична і психологічна втома; негативне ставлення до своєї роботи; недбалість у виконанні професійних обов'язків; зниження коефіцієнта корисної діяльності; зниження рівня професійної мотивації практично до нуля; збільшення негативізму як до клієнтів, так і до співпрацівників; роздратованість; зменшення контакту з оточенням у будь-який спосіб.

До внутрішніх проявів професійного вигорання (те, що відчуває сама людина) відносяться: виснаження, відчуття небажання іти на роботу, прагнення якомога швидшого закінчення робочого дня; зниження інтересу до власної кар'єри, втрата інтересу до роботи; байдужість до оцінки здійснюваної професійної діяльності, результатів роботи; під час взаємодії з клієнтом і партнерами позиція відсторонення, відсутність позиції задіяності, орієнтації на вирішення проблеми клієнта; нездатність і небажання вдаватися до суб'єкт-суб'єктних стосунків, застосування виключно суб'єкт-об'єктного стилю спілкування; відчуття постійної втоми; відчуття розгубленості, часом відчуття непрогнозованості, невідконтрольності ситуації, втрата орієнтирів, перспектив; відчуття власної професійної нездатності, незадоволеності роботою; деперсоналізація (цинізм); психосоматичні ускладнення; безпричинні головні болі, сонливість, дратівливість, загальна астенизація; збільшення прийому психостимуляторів (тютюн, кава, алкоголь, ліки); зменшення апетиту або переїдання; занижена самооцінка; наростання агресивності, агресивних почуттів та переживань (гнів, роздратування, напруження); наростання пасивності, апатії (песимізм, почуття безнадії); почуття провини.

Отже, професійне вигорання – це синдром фізичного й емоційного виснаження, у тому числі розвиток негативної самооцінки, негативного ставлення до роботи та втрата розуміння й співчуття щодо іншої людини; це не втрата творчого потенціалу, не реакція на нудьгу, а реакція виснаження, що виникає на тлі стресу, викликаного міжособистісним спілкуванням [1].

Професійна діяльність публічних службовців має високий рівень відповідальності та водночас високий рівень напруженості в межах регламентованих завдань і поставлених обов'язків, у своїй діяльності службовець здійснює аналітичні, контрольні операції за різними напрямками

роботи (у сферах законодавчої, виконавчої, судової й державної політики), повинен контролювати, забезпечувати їх належне та своєчасне виконання, що може призводити до професійного вигорання.

Наслідками внутрішнього накопичення особистістю негативних емоцій, причинами яких є високі вимоги до відповідальності, кваліфікованості, професіоналізму, обмеження часу на виконання термінових завдань, висока психоемоційна напруга, інтенсивність праці, вплив зовнішніх факторів, інтелектуальні й психологічні навантаження – все це призводить публічних службовців до виснаження їх особистісних, емоційних та енергетичних ресурсів, і, як наслідок, прояву синдрому професійного вигорання.

Отже, ми розуміємо, що проблема подолання професійного вигорання публічних службовців потребує комплексного підходу, застосування широкого спектру заходів, спрямованих на пом'якшення впливу стрес-факторів та сприяти саморозвитку особистості.

Список використаних джерел:

1. Арефнія С. В. Специфіка професійної діяльності державних службовців як один з факторів професійного вигорання. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/6.pdf>. (дата звернення: 17.04.2021).

2. Арефнія С. С. Теоретико-методологічні засади організації та профілактичної та корекційної роботи в органах державної влади. *Юридична психологія*. 2018. № 2. URL: http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2018/18.pdf. (дата звернення: 17.04.2021).

3. Іванчук А. О., Кравченко А. М., Міхалев К. О. Особливості синдрому професійного вигорання у державних службовців. URL: <https://cp-medical.com/index.php/journal/article/view/128>. (дата звернення: 17.04.2021).

4. Карамушка Л. М. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців. *Теорія і практика управління соціальними системами*: науково-практичний журнал. 2013. № 1. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0/Tipuss/2013_1/Karam.pdf. (дата звернення: 17.04.2021).

5. Подсадный С. А., Орлов Д. Н. Развитие научных представлений о синдроме выгорания. *Современные проблемы исследования синдрома выгорания у специалистов коммуникативных профессий*: коллективная монография. Курск, 2008. 334 с.

6. Штиршов О. М., Ханіна М. Ю. Основні підходи до вивчення феномену «професійного вигорання». *Могилянські читання – 2019: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та*

регіональний аспекти: XXII Всеукр. наук.-метод. конф. : тези доповідей.
Миколаїв : Видавництво ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. С. 11–14.

УДК 351:34.096

А. Г. Розказов

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕРМІНА «СТАЖУВАННЯ» У НАЦІОНАЛЬНОМУ ПРАВОВОМУ ПОЛІ

Постановка проблеми. Сучасні політичні та економічні процеси потребують постійного внесення коректив у забезпечення та здійснення процесу навчання. У сучасних умовах розвитку суспільних відносин надання якісних освітніх послуг набуває значної актуальності у практичній діяльності закладів освіти та призведенні процесу навчання у відповідність до стандартів Європейського освітнього простору. У цих умовах стажування стає однією з важливих форм освітнього процесу в набутті практичного досвіду, необхідного для виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань. Про важливість стажування зазначається у Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року. У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки стажування визначається як елемент механізму публічно-приватного партнерства у сфері вищої освіти, як складова розвитку співпраці між системою вищої освіти та ринком праці, елемент інтернаціоналізації науково-освітніх заходів [9]. У той самий час процес стажування є найменш дослідженим науковцями у сфері освіти. Слід звернути увагу на незначну кількість наукових досліджень, що розкривають теоретичні, організаційні, правові та інші аспекти процесу стажування. Певна широта трактування поняття «стажування» у правовому полі створює протиріччя та складності коректного використання терміна у практичній діяльності різних суб'єктів, спостерігається відсутність правових норм щодо підготовки, підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам професійного навчання в різні часи приділяли увагу Б. К. Бегичев, Н. Б. Болотіна, Є. Р. Брюхіна, К. О. Голікова, М. В. Лушнікова, Ю. П. Орловський, О. С. Пашков, О. І. Процевський, В. Г. Ротань, О. В. Смирнов, Г. І. Чанишева

та інші науковці. У роботах Г. С. Гончарової, І. Г. Козуб, В. В. Лукашевич, А. Є. Прилуки, Ю. П. Орловського, О. О. Храпенко та інших дослідників знайшли відображення правові, історичні та теоретичні аспекти проходження стажування. Проте на сьогодні існує необхідність однозначного визначення та розуміння сутності поняття «стажування». У нормативно-правових актах доцільно здійснити розмежування та впорядкування за функціональним змістом термінів щодо професійної підготовки дорослих, вдосконалити правові засади регулювання процесів пов'язаних з практичним надбанням та розвитком професійних компетенцій працівників та службовців.

Мета статті. Метою дослідження є висвітлення особливостей застосування терміна «стажування» у національному правовому полі.

Виклад основного матеріалу. На офіційному рівні поняття «стажування» закріплене у положеннях ст. 18 Закону України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII як складова елемента післядипломної освіти дорослих, під якою визначається набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань [8]. Цим терміном окреслена сфера його застосування, суб'єкти, до яких він може застосовуватись, а також визначено суть та цілі процесу. Зазначені характеристики терміна, визначеного Законом України «Про освіту», логічно знайшли подальше розкриття та доповнення в інших нормативно-правових актах. Так, за положеннями ст. 8 Закону України «Про зайнятість населення» стажування є одним із шляхів реалізації наданого законодавством права на професійне навчання, яке здійснюється здобувачами освіти закладів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти та закладів післядипломної освіти, безпосередньо на робочих місцях на виробництві чи у сфері послуг з метою здобуття особою відповідної кваліфікації або приведення її рівня у відповідність із вимогами сучасного виробництва та сфери послуг. Відповідно до ст. 29 Закону України «Про зайнятість населення» метою стажування є набуття досвіду з виконання професійних завдань та обов'язків, удосконалення професійних знань, умінь та навичок, вивчення та засвоєння нових технологій, техніки, набуття додаткових компетенцій [7]. Відповідно до п. 8 ст. 48 Закону України «Про державну службу» метою стажування є підвищення рівня професійної компетентності державного службовця [3] тощо.

У той самий час у нормативно-правових актах існують положення, які не зовсім корелюються зі змістом наданого у Законі України «Про освіту» визначення терміна «стажування». Так, за положеннями п. 1, ст. 10 Закону України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» від 5 липня 2012 року № 5076-VI стажування полягає у перевірці готовності особи, яка отримала свідоцтво про складення кваліфікаційного іспиту, самостійно здійснювати адвокатську діяльність [1]. Відповідно до п. 9 ст. 48 Закону України «Про державну службу» у державних органах з метою ознайомлення з функціонуванням державної служби може здійснюватися стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної

служби [3]. Згідно з «Порядком професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних», затвердженого спільним наказом Міністерства соціальної політики та Міністерства освіти і науки України № 318/655 від 31.05.2013, стажування є підвищенням кваліфікації безробітного з метою набуття практичних умінь і навичок для виконання професійних обов'язків за професією або на посаді, на яку претендує безробітний у роботодавця [4]. «Порядок стажування державних службовців», що затверджений Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 48 від 03.03.2016 року, визначає стажування, як одну з форм підвищення рівня професійної компетентності [6].

На підставі аналізу змісту положень окремих нормативних актів, стажування також можна назвати умовою працевлаштування та здійснення подальшої професійної діяльності, елементом набуття практичного досвіду. Так, відповідно до п. 14 ст. 19 Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 року № 2258-VIII «особа, яка має намір бути аудитором, повинна набути практичного досвіду аудиторської діяльності шляхом працевлаштування/стажування...». [2].

Відповідно до Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2015 р. № 579, стажування розуміється також як форма академічної мобільності (мовне стажування та наукове стажування) [5].

Аналіз наведених вище правових норм дозволяє виділити наступні процеси, що пов'язані зі здійсненням стажування:

- набуття додаткової компетенції та досвіду з виконання професійних завдань та обов'язків;
- підвищення рівня професійної компетентності;
- підвищення кваліфікації;
- перевірка готовності особи до професійної діяльності;
- удосконалення професійних знань, умінь та навичок;
- вивчення та засвоєння нових технологій, техніки;
- ознайомлення з функціонуванням тощо.

Висновки. Аналіз змісту наведених вище процесів дозволяє говорити, що один термін використовується для характеристики різних за своєю структурою і функціональним змістом процесів та дій. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001, взагалі «стажування» як форму набуття практичного досвіду не визначає. Ці та інші питання потребують подальшого наукового дослідження з метою впорядкування термінології та вдосконалення діючого освітнього законодавства у сфері формування, розвитку та вдосконалення практичних навичок осіб, необхідних для виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань.

Список використаних джерел:

1. Про адвокатуру та адвокатську діяльність : Закон України від 05.07.2012 р. № 5076-VI. Дата оновлення: 03.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#> (дата звернення: 14.05.21).
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.17 р. № 2258-VIII. Дата оновлення: 01.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19?#Text>. (дата звернення: 14.05.21).
3. Про державну службу : Закон України від 10.02.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 06.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#> (дата звернення: 14.05.21).
4. Про затвердження Порядку професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації зареєстрованих безробітних : Наказ Міністерства соціальної політики та Міністерства освіти і науки України № 318/655 від 31.05.2013 р. Дата оновлення: 07.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1029-13#Text>. (дата звернення: 14.05.21).
5. Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.15 р. № 579. Дата оновлення: 12.08.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF?find=1&text#Text>. (дата звернення: 14.05.21).
6. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 48 від 03.03.2016 р. Дата оновлення: 07.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>. (дата звернення: 14.05.21).
7. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. Дата оновлення: 23.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#> (дата звернення: 14.05.21).
8. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 23.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19?> (дата звернення: 14.05.21).
9. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. (Міністерство освіти і науки України). URL: http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf (дата звернення: 14.05.2021).

УДК 005.95/.96

В. О. Сафронов

**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Актуальність дослідження напрямів підвищення ефективності управління персоналом в органах публічної влади зумовлюється постановкою нових стратегічних цілей перед публічною службою. Реформування в усіх сферах публічного управління посилює необхідність забезпечення ефективності не тільки діяльності органу публічної влади в цілому, а й забезпечення ефективності кожного окремого публічного службовця.

Удосконаленню управління персоналом присвячені дослідження П. Євдокімова, Н. Привалової, Т. Василевської, С. Газарян, С. Гончара, Н. Гончарук, Н. Липовської, О. Мельникова, Н. Нижника, В. Олуйка, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомової, Л. Пашко, С. Селиванова, С. Серьогіна, А. Сіцінського, В. Яцюк.

Мета статті полягає у визначенні напрямів підвищення ефективності управління персоналом.

Визначення напрямів підвищення ефективності управління персоналом передбачає розкриття сутності управління персоналом в органах публічної влади.

Система управління персоналом в органах публічної влади є важливим складником публічного управління і містить у свою чергу кілька компонентів:

- визначення потреби в персоналі з урахуванням стратегічних цілей органу публічної влади;
- формування чисельного і якісного складу персоналу (система планування, комплектування, розстановка);
- кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем, правила, пріоритети і принципи підбору, мотивації, вивільнення, розстановки, навчання і перепідготовки кадрів);
- система загальної і професійної підготовки персоналу;
- адаптація публічних службовців-новачків;
- оплата і стимулювання праці, система матеріальної і моральної зацікавленості;
- оцінка діяльності й атестація персоналу, орієнтація її на заохочення і просування працівників за результатами праці і цінності працівника для організації;
- система розвитку персоналу (підготовка і перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання через планування робітничої (трудової) кар'єри;
- морально-психологічний клімат.

І. Гусак зазначає, що державна політика управління персоналом стосується як загальних тенденцій відповідної діяльності, що мають місце у країні, так й інші аспекти кадрових процесів на кожному окремо взятому суб'єкті господарювання. Водночас ця політика лише визначає загальні пріоритети та орієнтири кадрових процесів у країні, які здебільшого мають

рекомендаційний характер. Тобто її об'єктом є персонал суспільства, але фактичні важелі впливу держава має тільки на безпосередньо підпорядкований їй корпус державних службовців, від ефективності діяльності якого залежить якість виконання державою своїх функцій [2, с. 55-56].

Ефективність має дві сторони – якісну й кількісну. Як правило, ефективність розуміється як співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Ефективність управлінської діяльності є ключовим постулатом концепцій державного менеджменту (англ. public management), нового державного менеджменту (англ. new public management) та врядування (англ. governance), розвинутих у ході адміністративних реформ у країнах Заходу, починаючи з 70-х років ХХ століття [3].

Інша дослідниця І. Артим зазначає, що ефективність державного управління – це не просте співвідношення між результатами і затратами, а досягнення соціально значимих результатів при суспільно виправданих затратах [2].

Таким чином, до напрямів підвищення ефективності управління персоналом в органах публічної влади слід віднести таке:

- запровадження стратегічного управління персоналом в органах публічної влади;
- забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців з урахуванням викликів сучасності;
- формування кількісного складу персоналу у відповідності до реалізації цілей органу публічної влади;
- розроблення системи оцінювання стану управління персоналом;
- співвіднесення реалізації цілей організації з якісним та кількісним складом персоналу органу публічної влади;
- упровадження новітніх методів управління персоналом.

Висновок. Підвищення ефективності управління персоналом органі публічної влади наразі є одним з важливих питань щодо удосконалення управління персоналом. Визначення напрямів підвищення ефективності управління персоналом органі публічної влади дозволить забезпечити ефективність діяльності публічної сфери в цілому. Напрямами підвищення ефективності управління персоналом в органах публічної влади визначено запровадження стратегічного управління персоналом в органах публічної влади; забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців з урахуванням викликів сучасності; формування кількісного складу персоналу у відповідності до реалізації цілей органу публічної влади; розроблення системи оцінювання стану управління персоналом; співвіднесення реалізації цілей організації з якісним та кількісним складом персоналу органу публічної влади; упровадження новітніх методів управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Артим І. І. Оцінка ефективності управління в органах державної виконавчої влади (на прикладі районних державних адміністрацій): автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. держ. упр. : 25.00.02. Львів, 2004. 23 с.
2. Гусак І. В. Засади державної політики у сфері управління персоналом органів влади в Україні: дис... канд.. наук з держ. управ.: 25.00.03/ Національна академія державного управління при Президентіві України, Київ, 2020. 282 с.
3. Решота О. А. Основні концепції реформування державного управління США та Європейського Союзу. Демократичне врядування. 2010 № 6. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik6/zmist.html>. (дата звернення 4.05.2021).

УДК 3.08-047.22

О. В. Семиряжко

ПРОФЕСІАНАЛІЗМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК СКЛАДОВА ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У системі державного управління державна служба займає особливе місце. Ключове завдання цього інституту – практична реалізація функцій держави в конкретних управлінських процедурах. Без ефективної державної служби неможливе вирішення завдань, поставлених перед системою державного управління України, а саме: підвищення якості обслуговування громадян з одночасним зміцненням державної влади та захистом загальнонаціональних інтересів, створення умов для динамічного соціально-економічного розвитку країни, адекватне реагування на виклики сучасного світу. Сформований у громадській і груповій свідомості імідж державного службовця здатний загальмувати або прискорити реалізацію державних планів і програм. Створення позитивного іміджу органів публічного управління є дуже важливим питанням і вимагає від органів влади особливого підходу до його вирішення. Позитивний імідж є одним з найбільш важливих в економічному, соціальному та політичному житті українського народу.

Значний внесок у вивчення та дослідження питань, що стосуються формування позитивного іміджу органів публічного управління та професіаналізму державних службовців, зробили такі українські вчені, як: М. Канавець, Д. Дзвінчук, В. Мартиненко, С. Телешун, В. Толкованов, Ю. Шаров, В. Удовиченко, Н. Протасова, Т. Пахомова, О. Руденко, Пухтинський, С. Серьогін, М. Тертичка, В. Олуйко, Н. Нижник, М. Білинська, В. Мамонова, Ю. Ковбасюк, В. Князєв, Н. Гончарук,

В. Гошовська, Т. Василевська, В. Бакуменко, В. Авер'янов, В. Андрущенко, Г. Атаманчук та ін.

Професіоналізм як інтелектуальна цінність являє собою глибоке та всебічне знання і володіння практичними навичками в певній галузі суспільно корисної діяльності. Професіоналізм проявляється в умінні застосовувати різні гнучкі, еластичні, що відповідають ситуації та конкретним обставинам, методи, засоби, прийоми діяльності. Професіоналізм будь-якого виду діяльності виявляється в тому, що професія стає способом життя людини, її головною життєвою потребою (Наливайко Л. Р., 2012). У системі державної служби принцип професіоналізму є базовим. Законом України «Про державну службу» визначено, що державна служба здійснюється з дотриманням таких принципів, як професіоналізм, компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин (Про державну службу, 2016).

Принцип професіоналізму державної служби базується на тому, що для державного службовця його служба в органі державного управління є професією, тобто вимагає певних спеціальних (специфічних знань, умінь, навичок) та є джерелом доходів (існування), тобто державний службовець отримує заробітну плату. Професіоналізм державних службовців можна розглядати в широкому та у вузькому значенні. У першому випадку йдеться про необхідність отримання професійної освіти, яка дозволяє виконувати не тільки вузькоспеціальні функції, але і вузькі функції управління. У другому – про якісне виконання спеціальних функцій і завдань, характерних для окремого виду державної діяльності (Наливайко Л. Р., 2012).

Професіоналізм державного службовця покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, стабільність державної служби, здатність до вирішення складних завдань та можливість і готовність до підвищення своєї кваліфікації. До основних критеріїв професіоналізму державного службовця можна віднести: наявність вищої освіти; компетентність (знання, уміння та навички) у виконанні посадових обов'язків; наявність практичного досвіду роботи; дисциплінованість, відповідальність; чітке дотримання законодавства; політичну нейтральність; наявність організаторських, управлінських здібностей, ініціативність, творчість; здатність та бажання до просування в службовій кар'єрі; соціальну захищеність, а також його психологічні, моральні та етичні властивості (В. Я. Малиновський, 2003).

Професіоналізм державних службовців науковці розглядають також, як важливий фактор, який впливає на створення позитивного іміджу державної служби та підвищення ефективності публічного управління в цілому. Існує багато визначень іміджу, кожне з яких розкриває особливості його розуміння крізь призму різних галузей і сфер. За визначенням, імідж – (від англ. ітаде – образ, зображення) – штучний образ, що формується в спільній чи індивідуальній свідомості під впливом засобів масової комунікації. Імідж створюється з метою формування в масовій свідомості певного ставлення до

об'єкта. Імідж може поєднувати як реальні якості об'єкта, так і надумані, неіснуючі. З огляду на імідж державного службовця в контексті державного управління – це те, що ми бачимо, чуємо й оцінюємо, а також вплив на наше життя, життя нашої сім'ї та її добробуту.

В Україні професіоналізація державних службовців відбувається шляхом поєднання системи безперервної професійної освіти (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування) й практичної діяльності на посаді.

Складовими іміджу державного службовця науковці вважають: професіоналізм, психологічний клімат та управлінську культуру. Існують такі групи критеріїв для визначення рівня професіоналізму державного службовця: зовнішні (об'єктивні) критерії, які орієнтовані на оцінку результативності виконання професійного завдання; внутрішні (психологічні) критерії, які характеризуються наступними показниками: професійно важливі якості, професійні знання, уміння й навички; професійна мотивація; особливості професійної взаємодії; професійна самооцінка й рівень знань; здатність до саморегуляції й стресостійкість. Психологічний клімат – це настрій колективу (персоналу), його відносно стійкий психологічний стан, що відображає особливості його життєдіяльності, моральну атмосферу та відносини між співробітниками в колективі). У загальному визначенні управлінська культура – це вміння працювати компетентно, професійно, ініціативно.

Враховуючи європейські вимоги до організації публічної служби, кожному фахівцю державної служби при виконанні своїх службових обов'язків доцільно здійснювати такі заходи, як: якісно виконувати поставлені завдання у відповідності до своїх посадових інструкцій; орієнтуватися на виконання потреб споживачів публічних послуг при їх зверненні до органу публічної влади; оновлювати та постійно вдосконалювати свої професійні якості, знання та навички; цікавитися можливостями для свого подальшого кар'єрного зростання та професійного розвитку; мати самомотивацію для постійного підвищення своїх знань та проходити підвищення кваліфікації (Кійко Л., 2017). Реалізація цих заходів сприятиме формуванню позитивного іміджу державної служби та росту рівня довіри громадян до органів публічного управління.

Отже, можна зробити висновок, що професіоналізм державних службовців є важливою складовою формування позитивного іміджу державної служби, оскільки професіоналізм державних службовців проявляється у намаганні якісно вирішувати завдання відповідно до своїх службових обов'язків та повноважень, досягненні результатів, які б відповідали вимогам суспільства; дотримання етичної поведінки; прагненні бути компетентним, у здійсненні своєї професійної діяльності ефективно та результативно; орієнтуванні на задоволення запитів громадян; володінні основами самомотивації та мотивації; бажанні застосовувати новітні технології та методи управління у своїй професійній діяльності; прагненні отримати необхідний рівень професійних особистісних знань та вмінь;

відповідальності за свої дії та вчинки; за власне кар'єрне зростання та професійний розвиток.

Список використаних джерел:

1. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf. (дата звернення: 19.05.2021).
2. Барна Н. В. Іміджелогія : навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2008. 217 с.
3. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf. (дата звернення: 17.05.2021).
4. Кринична І. П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13kipids.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13kipids.pdf). (дата звернення: 18.05.2021).
5. Лутчин Т. М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/_державних_службовців_як_умова_ефективної_діяльності_органів_державної_влад~.doc. (дата звернення: 17.05.2021).
6. Луцький О. Ю. Про деякі шляхи подолання кризи іміджу державної служби. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2013/37.pdf. (дата звернення: 17.05.2021).
7. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. Київ, 2003.
8. Мельничук Я. Імідж державних службовців. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2011. № 1. С. 40-41.
9. Наливайко Л. Р. Професіоналізм та компетентність державного службовця як умова ефективності державного управління URL: http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2012/1_2012/36.pdf. (дата звернення: 17.05.2021).
10. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 року. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення: 17.05.2021).
11. Чистікова Л. М. Імідж державного службовця в органах виконавчої влади. *Управління розвитком*. 2011. № 10 (107). С. 92-94.

НАСТАВНИЦТВО ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Актуальність. В умовах децентралізації, модернізації публічної служби збільшується важливість якісної й швидкої адаптації службовців до умов роботи та колективу. Як показує практика, недосвідчений співробітник освоює нову для нього роботу, використовуючи метод проб і помилок, що негативно позначається на розподілі часу і коштів державної установи. Розв'язання цієї проблеми можливе шляхом впровадження системи наставництва з метою професійного розвитку як нових співробітників, так і тих, хто претендує на нову посаду. Сьогодні це питання стає актуальним як ніколи, в умовах інтенсивно оновлюваного кадрового складу установ, їх дефіциту, потреби в оперативному заповненні.

Мета. Дослідження адаптації державних службовців шляхом застосування наставництва заради ефективного управління знаннями в публічному управлінні, які підвищують ефективність їх кадрового потенціалу.

Основна частина. У вітчизняній науці державного управління питанням впровадженню наставництва приділяється замало уваги, особливо аналізу його практичного впровадження в органах державної влади. Висвітлення теоретичних аспектів цього питання знайшло відображення в роботах таких українських дослідників, як Н. Алюшина, Н. Богданова, І. Чорнобиль, О. Чорнобиль [1; 2; 14; 15].

У сучасних динамічних умовах реформування особливої вагомості набувають подальші дослідження нових сучасних та ефективних практик покращення діяльності органів публічної влади, особливо через адаптацію службовців, що й обумовило актуальність і вибір теми дослідження, визначило його зміст і завдання.

Першим професійним наставником (ментором), який дав ім'я всім майбутнім поколінням наставників, є давньогрецький герой Ментор – приятель Одиссея, був опікуном його дому, коли герой брав участь у Троянській війні. В «Одіссеї» Афіна, допомагаючи Телемахові в пошуках батька, часто приймала вигляд Ментора. Завдяки романові французького письменника Ф. Фенелона «Пригоди Телемаха» (1699 р.) ім'я Ментора стало відоме широким читацьким колам. Його почали використовувати як синонім слів «учитель», «порадник», «наставник», «консультант». Відтоді протягом багатьох сотень років наставництво застосовувалося головним чином стосовно до молодшого покоління [5].

Тьютор (від англ. Tutor) означає «домашній учитель, репетитор, (шкільний) наставник, опікун». Тьюторство як одна з інституалізованих форм наставництва виникло в перших британських університетах – Оксфорді (XII ст.) і Кембриджі (XIII ст.). За традицією ці університети давали переважно гуманітарну освіту. Паралельно з цим наставництво почало застосовуватися під час організації праці: виник інститут підмайстрів,

отримало розвиток учнівство. З цього часу і до цього дня наставництво активно і з успіхом використовується на всіх виробництвах. Чергова хвиля інтересу до наставництва припала на вісімдесяті роки минулого століття в роботах Д. Меггінсона, Д. Клаттербака, Е. Парслоу та ряду інших.

Дослідники вказують, що термін «наставництво» в його нинішньому розумінні вперше був вжитий у XVII столітті. Г. Льюїс розглядає поняття «наставництво» як систему відносин і ряд процесів, коли одна людина пропонує допомогу, керівництво, пораду та підтримку іншій [4].

Наставництво – одна з форм адаптації нового співробітника, а також один з видів навчання. Вважається, що наставництво – найбільш ефективний різновид і важлива ланка навчання в організації. Кінцева мета наставницької програми полягає у «створенні» ефективного співробітника для конкретної установи.

У прийнятому мовному побуті слово наставник – одночасно загальноживане поняття і термін, що позначає роль співробітника установи, який бере на себе відповідальність за передачу досвіду менш досвідченому співробітнику або стажисту. У міжнародних компаніях часто вживається слово «ментор» (від англ. Mentor – наставник).

Для другого учасника відносин наставництва є багато назв. В їх число входять як офіційне (але не надто практичне) позначення «особа, щодо якої здійснюється наставництво», коротші формальні позначення – «наставляємий», «підопічний», «молодий спеціаліст», «стажист», «інтерн», так і неформальні, але вживаються в практиці – «новачок», «підшефний», «протеже» і так далі.

Наставництво може застосовуватися не тільки до новоприйнятого в організацію працівника, а й до вже працюючих в організації співробітників, кваліфікацію яких з різних причин необхідно змінити. Наприклад, при переході фахівця з одного структурного підрозділу в інший, при підвищенні співробітника на посаді і т. д. [6].

На практиці наставництво покликане вирішити такі основні завдання:

- мінімальний період адаптації молодого фахівця;
- підвищення у нього інтересу до професійної діяльності і здатність самостійно, якісно і відповідально виконувати службові обов'язки, відповідно до займаної посади.

Відповідно до п. 6 ст. 48 Закону України «Про державну службу» керівник державної служби забезпечує професійне навчання державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення, що вважаємо опосередкованим завданням для впровадження наставництва. З метою забезпечення реалізації вищезазначених положень наказом Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців» від 25 жовтня 2013 р. № 189 було затверджено Методичні рекомендації щодо

впровадження в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців. Згідно з вищезазначеним наказом наставництво – це навчання на робочому місці, спрямоване на довгострокове опановування і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за цією особою наставник. Сам наставник – це досвідчений та висококваліфікований державний службовець державного органу, завданням якого є адаптація новопризначеного державного службовця до робочого процесу, корпоративної культури та сприяння його подальшому професійному розвитку у відповідному державному органі [9].

Як правило, наставники мають відповідати таким вимогам:

—бути не молодше 30-річного віку;

—мати повну вищу освіту та досвід роботи на посадах державної служби чи посадах в органах місцевого самоврядування не менше від двох років;

—володіти глибокими професійними знаннями, уміннями і навичками;

—мати високі професійні, морально-етичні та особистісні якості, необхідні для наставництва;

—володіти організаторськими та педагогічними здібностями;

—користуватися авторитетом і повагою у колективі.

Хочемо підкреслити, що саме наставництво передбачає таку систему навчання персоналу, при якій передача знань відбувається безпосередньо на робочому місці в реальній робочій обстановці, коли більш досвідчений службовець передає свої навички новачкові. Навчання будується на вирішенні реальних професійних завдань, при цьому акцент робиться на практичну складову [8].

Особливо це актуально в органах державного управління, в яких у віковій структурі службовці віком 50-60 років займають 40-50%, бо через декілька років установа стикнеться з проблемою «кадрового голоду». Професіонали своєї справи підуть на пенсію, а їх замінять службовці тільки прийняті або підвищені до нової посади. У такому випадку переймати досвід новопризначений посадовець не матиме змоги, що призведе до зниження ефективності надання якісних послуг всієї установи.

Як показує досвід, у багатьох органах державного управління наставництво має неформальну систему саме через брак методології, побоювання втілення іновативних управлінських практик та відсутності інформації про позитивний досвід упровадження такого інструменту в інших установах, що призводить до:

—нівелювання зацікавленості самих наставників (матеріальне стимулювання наставництва не закріплено у внутрішніх документах установи, максимальне заохочення до подальшого навчання новачків – похвала керівництва, грамота або подяка);

—поверхньої оцінки ефективності новачка (часто керівництво «перекладає відповідальність» за його роботу саме на наставника, не зважаючи на супутні фактори).

На нашу думку, при вдалому поєднанні законодавчих методологічних засад наставництва та згуртованій роботі керівництва та кадрової служби органів державної влади можна сформувати індивідуальну модель наставництва для кожної установи, яка буде включати чіткий алгоритм дій при прийманні на роботу новачка або переведенню на іншу посаду чи в інший відділ (обов'язки, права та можливості наставника та новачка, стимулювання, терміни, оцінку ефективності тощо).

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що наставництво є ефективним методом професійного розвитку державних службовців, забезпечує їх якнайшвидшу адаптацію до нових умов роботи, зростання кваліфікаційного рівня, сприяє передачі досвіду, накопиченого в органах влади.

Список використаних джерел:

1. Алюшина Н. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2015. № 43. С. 165-175.
2. Алюшина Н. О. Інститут компетентнісного наставництва – один з пріоритетів державної кадрової політики. *Вісн. НАДУ*. 2014. № 4. С. 56–63.
3. Винничук Р. О., Гладун С. О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління. *Економіка і управління*. 2020. № 2. С. 165-170. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_1/29.pdf (дата звернення: 28.04.2021).
4. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
5. Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2016. № 5. С. 92–112.
6. Кузнець А. О. Коучинг та баддінг як інструменти формування системи розвитку персоналу. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 5 (10). С. 235-238.
7. Лазоренко Т. В. Коучинг та баддінг як інструменти формування системи розвитку персоналу. *Приазовський економічний вісник. Запоріжжя*. 2018. № 5. С. 235-238.
8. Оргієць О. Наставництво як засіб збереження інституційної пам'яті в органах державної влади. *Державна служба, служба в органах місцевого самоврядування*. 2015 № 3 URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2015/10/13-3-2015.pdf>. (дата звернення: 26.04.2021).

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25 жовт. 2013 р. № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189859-13#Text>. (дата звернення: 28.04.2021).

10. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом / Канавець М. та ін. Київ : Центр адаптації державної служби до Стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.

11. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html>. (дата звернення: 28.04.2021).

12. Селіванов С. В. Адаптація працівників до професійної діяльності на державній службі шляхом застосування інституту наставництва. *Державне управління*. 2017. № 3 (59) URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2017/28.pdf. (дата звернення: 27.04.2021).

13. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Бородін Є. І. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.

14. Чорнобиль І. Є. Сучасний стан впровадження наставництва в органах виконавчої влади України. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 222–230.

15. Чорнобиль О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві : дис. ... канд. економ. наук. Кам'янець-Подільський, 2016. 240 с. URL: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/d-20160405.pdf> (дата звернення: 29.04.2021).

16. Щербак Н. В. Дистанційний навчальний курс з питань розвитку наставництва в Апараті Верховної Ради України. 2020. 109 с.

УДК 378.4

І. А. Солоніна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Актуальність. На сьогодні у суспільстві помітні настрої недовіри до органів публічної влади, спостерігається втрата їх іміджу, що безпосередньо пов'язано зі зниженням морально-психологічних рис управлінців. Відтак є потреба приділити увагу підвищенню якості управління діяльності органів

влади через поєднання етики та психології в кадрових питаннях. Морально-психологічний клімат є показником рівня морального розвитку колективу і його психологічних резервів, а це, у свою чергу, вказує на те, що від рівня морально-психологічного клімату кожного окремого органу публічного управління багато в чому залежить і загальна соціально-політична, ідеологічна атмосфера суспільства, країни в цілому.

Тому наявність позитивного морально-психологічного клімату в колективі – один з показників його зрілості, результат ретельної праці керівництва. Однак аналіз літератури свідчить про наявність проблеми недостатньої дослідженості теоретичних засад морально-психологічного клімату.

Мета. Дослідження теоретичних засад морально-психологічного клімату публічних службовців та розкриття їх значущості.

Основна частина. У вітчизняній науці публічного управління питанням морально-психологічного клімату приділяється замало уваги, особливо теоретичним засадам, та розкриттям їх значущості, хоча вивчення сутності морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців і процесу його формування мало би представляти інтерес не тільки для наукової спільноти, а й для керівників установ, що, у свою чергу, обумовлено його значенням для досягнення вищих результатів діяльності організації.

Публічна служба становить собою не тільки правову, соціальну та організаційну систему, але й етичну. Вона виступає носієм моралі, моральних цінностей, орієнтує людей на дотримання моральних норм. Стабільність та надійність державної служби залежать не тільки від професійної підготовки, але і від моральних якостей чиновників [10; 7].

Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків [2; 4].

Моральні якості – моральна характеристика найтипівіших рис поведінки індивіда, до яких відносять:

- патріотизм – вірність своїй батьківщині, дотримання й розвиток кращих традицій свого народу тощо;
- гуманізм – визнання суверенності особистості й недоторканності її достоїнства, віра в невичерпність людської доброзичливості;
- справедливість – об'єктивне оцінювання індивідуально-ділових якостей і дій людей, визнання їхньої індивідуальності, відкритість до спілкування, самокритичність;
- професійна чесність – ділова вимогливість, самовіддача в роботі;
- відповідальність – обов'язок і готовність відповідати за вчинені дії, вчинки та їх наслідки тощо [1; 3].

На жаль, сьогодні єдиний підхід до визначення терміна «морально-психологічний клімат» у науковій літературі відсутній та зачасту представлений з психологічних, соціальних, моральних та інших позицій, що пояснюється його складністю і багатогранністю [8; 6].

Наприклад, Е. С. Кузьмін вважає, що визначення «морально-психологічний клімат» означає «характер взаємин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою, рівень управління, умови і особливості праці і відпочинку в даному колективі». З ним погоджується В. М. Шепель, вказуючи наступне визначення: «Морально-психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, збігів характерів, інтересів і схильностей». Також, з його точки зору, клімат відносин між людьми складається з трьох кліматичних зон. «Перша зона – соціальний клімат, який визначається тим, наскільки в групі усвідомлені спільні завдання, гарантовано дотримання прав і обов'язків кожного працівника. Друга зона – моральний клімат, який визначається тим, які цінності в цій групі є загальноприйнятими. Третя зона – це психологічний клімат, неформальні відносини, що складаються між працівниками, що перебувають у щоденному контакті один з одним. Психологічний клімат – це мікроклімат, зона дії якого відчутніше соціального і морального клімату» [13].

З іншого боку, І. М. Асеева розглядає це визначення у двох аспектах: психологічному, який розкривається в емоційних, вольових, інтелектуальних станах і властивостях групи, і соціально-психологічному, який проявляється в інтеграційних особливостях психології групи, які є значущими для збереження її цілісності і для її функціонування як самостійного об'єднання людей.

Варто відзначити, що серед інших досліджуваних джерел було виявлено безліч близьких за змістом категорій, таких як: «соціально-психологічний клімат», «психологічний клімат», «емоційний клімат», «моральний клімат». Одна частина авторів застосовує їх як синонімічні поняття, інша – розділяє їх.

Цікавим є і те, що сучасна вітчизняна наука містить, як мінімум, чотири підходи до сутності цих категорій [9; 5]. Згідно з першим підходом (Л. Буєва, М. М. Обозов, А. К. Уледов) клімат розглядається, як соціально-психологічний феномен, стан колективної свідомості, та розуміється, як відображення у свідомості людей комплексу явищ, пов'язаних з їх взаємовідносинами, умовами роботи, методами стимулювання праці [12].

Прихильники другого підходу (А. Русалінова, А. Н. Лутошкін) відзначають, що важливою характеристикою соціально-психологічного клімату є загальний емоційно-психологічний настрій, тобто клімат розуміється, як загальний настрій групи людей.

Автори третього підходу (Б. Паригін, В. Д. Грибов) аналізують соціально-психологічний клімат через особливий стиль взаємин людей, що знаходяться в контакті один з одним. У процесі формування клімату складаються міжособистісні відносини, що визначають психологічне самопочуття кожного члена групи [12].

Творці четвертого підходу (В. В. Косолапов, Л. Н. Коган) визначають клімат у термінах психологічної сумісності членів групи, їх згуртованості, наявності загальних звичаїв і традицій. Саме він і є серед розглянутих

підходів найбільш близьким нам, оскільки відображає складову моралі і психологічної спільності членів колективу.

На наш погляд, поєднавши всі попередні підходи найбільше вдалим є визначення: «морально-психологічний клімат» – домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, що формується з урахуванням моральності, психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, який може сприяти або перешкоджати продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку особистості в організації.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в наукових працях недостатньо сформовані теоретичні засади морально-психологічного клімату в колективі публічних службовців, хоча саме він є результатом міжособистісних взаємин у колективі, який впливає як на продуктивність та ефективність роботи всієї установи, так і на емоційний стан кожного працівника, може сприяти або перешкоджати продуктивній спільній діяльності та усебічному розвитку публічних службовців.

Список використаних джерел:

1. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Морально-психологічні засади управлінської діяльності : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 60 с.
2. Андреева Г. М. Соціальна психологія : підручник. М. : Аспект Пресс, 2001. 384 с.
3. Аникеева Н. В. Психологический климат в коллективе. Київ : Педагогика, 2010. 246 с.
4. Базалійська Н. П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2016. Вип. 2. С. 56-60.
5. Боковива Ю. В. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2011-2/doc/3/01.pdf>. (дата звернення: 26.04.2021).
6. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Національна економіка Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71-75.
7. Етичні стандарти поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та прирівняних до них осіб. *Камінь-Каширська районна державна адміністрація*. URL: <http://kamadm.gov.ua/oholoshennia/item/5712-etychni-standarty-povedinky-osib-upovnovazhenykh-na-vykonannia-funktsii-derzhavy-abo-mistsevoho-samovriaduvannia-ta-pryrivnianykh-do-nykh-osib>. (дата звернення: 27.04.2021).
7. Кравченко О. О. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101–103.
8. Мансуров Н. С. Морально-психологический климат и его изучение. Москва, 2004. 235 с.
9. Панкова В. Д. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. URL:

https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zpRaAz_p4w4J:https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2019/paper/view/6144/5134+&cd=11&hl=ru&ct=clnk&gl=ua. (дата звернення: 28.04.2021).

10. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории : монография. Санкт-Петербург : ИГУП. 1999. 592 с

11. Тертична М. Високі моральні якості педагогічних працівників як основна умова здійснення педагогічної діяльності. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/6767>. (дата звернення: 27.04.2021).

12. Шепель В. М. Управленческая психология. Москва : Экономика, 1984. 246 с.

СЕКЦІЯ «МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ»

УДК 352.07-043.86

А. В. Байова

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Довгоочікувана реформа місцевого самоврядування в Україні, яка була покликана на забезпечення його розвитку, стала реальністю. Її ключовим завданням є формування відповідної інституційної основи діяльності територіальних громад, якою в сьгоднішніх умовах децентралізації є створення фінансово та економічно спроможних громад.

На сьогодні в нашій державі вже не виникають сумніви щодо необхідності та актуальності розробки ефективних механізмів антикризового управління громадами, які спрямовані на подолання та профілактику кризових явищ та причин їх виникнення.

Постановою Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 року № 214 «Про затвердження Методики формування спроможної територіальної громади» наведено поняття спроможної територіальної громади – «територіальна громада сіл, селищ, міст, яка в результаті добровільного об'єднання здатна самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці».

Саме створення таких громад, які б мали відповідні матеріальні, людські, фінансові, земельні ресурси, відповідні об'єкти інфраструктури, необхідні для вирішення потреб громадян, оперативного та якісного надання базових соціальних та адміністративних послуг є очікуваним результатом децентралізації.

Розвиток об'єднаних територіальних громад – це довготривалий процес якісних змін, результатом якого є покращення якості життя населення громади. Формування спроможних об'єднаних територіальних громад в умовах швидких змін середовища та певної невизначеності, обумовленої об'єктивними і суб'єктивними чинниками, робить актуальним пошук адекватних інструментів, механізмів та методів забезпечення їх розвитку за рахунок наявного ресурсного потенціалу та пошуки нових ресурсних можливостей. Одним із найбільш дієвих інструментів досягнення такої цілі і є антикризове управління.

Специфіка антикризового управління в громаді значно відрізняється від антикризового управління на підприємстві. Але слід зазначити, що наукових досліджень, які б стосувалися проблематики застосування антикризових підходів в управлінні громадою, значно менше ніж таких, що стосуються запобігання криз на підприємствах.

Відсутність цієї інформації пояснюється тим, що кризи в регіонах, на територіях досить масштабні, багатогранні та багатоаспектні, кризові явища, що виникають, досить важко піддаються класифікації, систематизації та узагальненню. Створення чітких, спроможних моделей вирішення цих явищ є дуже проблемним. Використання іноземного досвіду у сфері антикризового управління розвитком неможливо без урахування політичної картини, правових та культурних особливостей нашої країни.

Управління в громаді має особливості в порівнянні з підприємством. Головною відмінністю територіальної громади є її подвійна природа як суб'єкта та об'єкта управління. Як наведено в Законі України «Про місцеве самоврядування», територіальна громада «первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень...». Але в той самий час, громада стає об'єктом управління, на який спрямована дія створених органів. Відмінним також є те, що з одного боку управління в громаді може регулювати певні аспекти життя та діяльності на території актами адміністративно-розпорядчого характеру, а з іншого – в умовах ринкових відносин орган місцевого самоврядування не має змоги втручатися у господарську діяльність комерційних.

Влада на місцевому рівні сьогодні має справу зі складними і загрозливими проблемами: надзвичайні економічні складнощі, нерозвинута інфраструктура; відсутність почуття безпеки у людей та регіональна нерівність; зростаюча бідність, безробіття, втрата самоповаги та соціальне виключення; загроза біорізноманітності, брак водних ресурсів та їх забруднення, деградація ґрунтів, забруднення повітря, незадовільні засоби утилізації твердих, небезпечних та токсичних відходів, обмежений доступ до безпечних джерел енергії тощо. Більшість із наведених проблем і викликів тісно пов'язані між собою, що посилює необхідність застосування інтегрованого стратегічного підходу до місцевого розвитку. Сьогодні територіальні громади після свого створення як юридичної особи формують бюджет місцевого самоврядування і розпоряджаються цими коштами самостійно або через створений ними орган місцевого самоврядування. Громади приймають рішення, чи потрібно їм об'єднувати частину своїх коштів на рівні району чи області, чи ні. Саме тому головним є передбачення потенційних ризиків, негативних ситуацій зовнішнього середовища, досягти якого можна завдяки постійному аналізу, моніторингу та бути готовими до них. «Гра на випередження» – основне завдання в цьому напрямку. Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України розроблені та затверджені наказом № 75 від 30 березня 2016 року «Методичні рекомендації щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного

розвитку об'єднаної територіальної громади». Методичними рекомендаціями визначено систему прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, яка включає: стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади; план (програму) соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади; інші довгострокові, середньострокові та короткострокові прогнозні та програмні документи. У серпні 2018 року Мінрегіоном розроблено й оприлюднено нові Методичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних і програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, якими визначено стратегії розвитку ОТГ головним документом стратегічного планування, а план (програму) соціально-економічного розвитку ОТГ – як документ, спрямований на її реалізацію.

Кризові ситуації (конфлікти або стихійні лиха) є неординарними та загрожують наслідками для всіх аспектів управлінської діяльності, включаючи стратегічне планування, моніторинг та оцінювання. Першочерговими діями із запобігання виникнення криз є постійний моніторинг зовнішнього оточення, діагностика та аналіз ситуації, завчасне виявлення проблем, оперативне розпізнавання виникаючих загроз. Саме Стратегія розвитку дозволяє скоротити шлях досягнення поставлених цілей, вона дозволяє обрати оптимальну дорогу з безлічі можливих. Своєчасне діагностування стану громади, вживання антикризових заходів у проблемних напрямках, мінімізація негативних наслідків кризи – все це головні напрями антикризового управління в громаді. Антикризове управління територіальною громадою – це багатоаспектна діяльність місцевих органів влади і місцевого самоврядування, метою якої є передбачення, запобігання, подолання криз та ліквідація їх наслідків, а також створення умов для подальшого розвитку громади. Таке управління для ефективного застосування в першу чергу повинне бути націлене на профілактику виникнення криз та мати превентивний характер. Формування розвиненої, спроможної та інвестиційно привабливої громади – тривалий процес, і запорукою його успіху є ретельний аналіз та вибір найефективніших інструментів розвитку. Тільки спільними зусиллями, за умов найширшого залучення громадськості до процесу планування, реалізації – успіх можливий і досяжний.

Список використаних джерел:

1. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад : навч. посіб. Київ, 2015. 256 с.
2. Про затвердження Методики формування спроможної територіальної громади : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 року № 214 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.04.2021).

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 11.05.2021).

4. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ, 2001. 302 с.

УДК 352:005.21-043.86(477.61)

Н. М. Кривенко

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Стратегічне планування територіального розвитку є одним з пріоритетних напрямів діяльності органів місцевого самоврядування. В умовах децентралізації стратегічне планування має забезпечити розвиток територіальної громади в довгостроковій перспективі. Особливо стратегічне планування територіального розвитку актуалізується в Луганській області, оскільки передбачає аналізування зовнішнього й внутрішнього середовища, дозволяє розробити стратегічні цілі в умовах невизначеності.

Стратегічне планування та стратегічний розвиток територіальних громад досліджують В. Тертичка, І. Хребтій, О. Кравченко, О. Нижник, І. Чикаренко, О. Чикаренко, А. Ушакова

Мета статті – визначити особливості стратегічного планування територіального розвитку на прикладі Луганської області.

Стратегічне планування територіального розвитку передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку та детальне розроблення кроків досягнення цього розвитку.

І. Чикаренко, О. Чикаренко, А. Ушакова зазначають, що одним із пріоритетних видів діяльності, яким мають приділяти першочергову увагу органи самоврядування об'єднаних територіальних громад, є стратегічне планування їх майбутнього, орієнтоване щонайменше на період каденції обраних депутатів сільських, селищних, районних та місцевих рад, керівників муніципалітетів тощо [4].

І. Хребтій наголошує, що стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону – це не одноразова дія, а систематичний процес, за допомогою якого держава і місцеві спільноти створюють картину свого майбутнього і визначають етапи його досягнення, виходячи з місцевих ресурсів [3, с. 38.]. Стратегічне управління розвитком як таке, що базується на свідомому виборі і прийнятті учасниками регіональних процесів (органами центральної та місцевої влади, органами місцевого самоврядування, бізнесу, громадськими (а також і міжнародними) організаціями, організаціями публічної сфери, населенням) певних

узгоджених рішень (цілей), пов'язаних із розвитком регіону, які покладені в основу діяльності та дій цих учасників протягом певного часу [Там само].

Стратегічне планування є інструментом стратегічного управління. У ході стратегічного планування територіального розвитку розробляється стратегія розвитку або стратегічний план. Стратегія розвитку Луганської області на 2021–2027 роки є документом, що визначає тенденції та основні проблеми соціально-економічного розвитку області, стратегічні та операційні цілі, пріоритети розвитку на відповідний період, основні завдання, етапи та механізми їх реалізації, систему моніторингу та оцінки результативності [1]. Розроблення стратегії базується на вивченні викликів сьогодення, тенденцій розвитку Луганської області.

Як зазначає В. Тертичка, стратегія регіонального розвитку є проміжним документом стратегування, постійно потребує коригування і розглядається як механізм координації зусиль усіх рівнів виконавчої влади, державних і приватних господарюючих суб'єктів, громадських організацій та ін., для додання нових імпульсів регіонального розвитку. Ефективна реалізація стратегії соціально-економічного розвитку регіону багато в чому визначає темпи і динамічність рішень, прийнятих регіональними органами управління [2].

Стратегічне планування територіального розвитку в умовах децентралізації передбачає визначення стратегічних цілей з урахуванням думок громадськості. З цією метою до розроблення стратегії залучаються найбільш активні громадяни територіальних громад.

Стратегічне планування в публічній сфері з'явилося нещодавно, у порівнянні з європейськими країнами. У зв'язку з цим, розроблення стратегічного плану громади, як правило, здійснюється з урахуванням провідного європейського досвіду.

Використання стратегічного планування територіального розвитку забезпечить Луганській області продовження здійснення розпочатих процесів і розроблення нових більш амбітних завдань щодо підвищення якості життя населення, відбудови якісної інфраструктури та забезпечення стійкого та динамічного розвитку економіки.

Висновок. Особливостями стратегічного планування територіального розвитку на прикладі Луганської області, на нашу думку, є:

- стратегічне планування територіального розвитку базується на детальному вивченні зовнішнього та внутрішнього середовища територіальної громади;
- до стратегічного планування територіального розвитку залучаються найбільш активні громадяни;
- стратегічне планування територіального розвитку здійснюється з врахуванням провідного європейського досвіду.

Список використаних джерел:

1. Стратегія розвитку Луганської області. URL: http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/strategiya_lugansk_2027_last.pdf (дата звернення 23.04.2021)
2. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручн. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
3. Хребтій І. В. Запровадження державного стратегічного управління регіональним розвитком в Україні в умовах децентралізації : дис. ... канд. наук з держ. управ.: 25.00.02 / Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2019. 221 с.
4. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Аспекти публічного правління*. 2018. № 10 Т. 6. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? (дата звернення 23.04.2021).

УДК 37.07:352.07

Є. М. Хриков

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Із 2014 року в Україні відбувається системна реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Головною ознакою реформи стало створення територіальних громад (ТГ), їх укрупнення та перерозподіл владних повноважень та ресурсів на їх користь. Владу наближено до громадян, що має позитивно вплинути на якість їх життя. Одним із напрямів реформування стало створення нової системи управління освітою в ТГ. Ефективність цього процесу залежить від обґрунтування методики оцінки системи управління освітою в ТГ.

Мета статті полягає в обґрунтуванні критеріїв оцінки системи управління освітою в ТГ.

Реалізація мети статті передбачає використання чотирьох груп джерел: законодавчих документів щодо місцевого самоврядування та розвитку освіти; нормативних документів, прийнятих МОН України щодо розвитку освіти; методичних матеріалів щодо розвитку ТГ; результатів опитування працівників, мешканців та педагогів ТГ [1-28].

Відповідно до статті 32 базового Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 № 280/97-ВР) у сфері освіти виконавчі органи сільських, селищних, міських рад наділені власними (самоврядними) та делегованими повноваженнями, зокрема:

– управління закладами освіти, які належать територіальним громадам або передані їм, організація їх матеріально-технічного та фінансового забезпечення;

– забезпечення здобуття повної загальної середньої освіти, створення необхідних умов для виховання дітей, молоді, розвитку їхніх здібностей, трудового навчання, професійної орієнтації, продуктивної праці учнів, сприяння діяльності дошкільних та позашкільних навчально-виховних закладів;

– забезпечення в межах наданих повноважень доступності та безоплатності освіти на відповідній території;

– забезпечення, відповідно до закону, розвитку всіх видів освіти, розвитку та вдосконалення мережі освітніх закладів усіх форм власності.

Відповідно до статті 66 Закону України «Про освіту» (від 05.09.2017 №2145-VIII) районні, міські ради та ради ОТГ:

– відповідають за реалізацію державної політики у сфері освіти та забезпечення якості освіти на відповідній території, забезпечення доступності дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;

– планують та забезпечують розвиток мережі закладів дошкільної, початкової та базової середньої освіти, позашкільної освіти;

– гарантують доступність дошкільної та середньої освіти для всіх громадян, які проживають на відповідній території;

– забезпечують та фінансують підвезення учнів і педагогічних працівників до закладів початкової та базової середньої освіти;

– створюють рівні умови розвитку закладів освіти всіх форм власності;

– здійснюють інші повноваження у сфері освіти, передбачені законом.

Таким чином, законодавством щодо місцевого самоврядування визначено значний перелік повноважень і функцій для самостійного прийняття рішень, у який спосіб під власну відповідальність та із залученням усіх наявних ресурсів забезпечити надання якісної та доступної дошкільної та базової середньої освіти на відповідній території, згідно із затвердженими державними освітніми стандартами.

Опитування працівників ТГ, мешканців, педагогів 8 ТГ Луганської області дозволило скласти перелік найбільш складних проблем у розвитку освіти:

– слабка матеріальна база, поширення застарілих й енергозатратних шкільних будівель, технічне зношення інфраструктури;

– велика кількість громіздкої шкільної інфраструктури з малою наповнюваністю учнів і водночас наявність переповнених шкіл;

– нерівномірна наповнюваність шкіл і класів;

– викладання предметів за шкільними програмами педагогами-нефахівцями, зокрема у сільській місцевості;

– невідповідність освітнього середовища закладів вимогам нової української школи;

- великі витрати на утримання шкіл із малою наповнюваністю учнів;
- невідповідність системи дошкільної освіти та позашкільної роботи сучасним запитам дітей і охоплення ними всіх дітей, які проживають на відповідній території;
- відсутність доступу до дошкільної освіти для всіх дітей, особливо в сільській місцевості, недостатність умов для інклюзивної освіти.

Важливу для реалізації мети статті містить методично-інформаційний посібник, розроблений для посадових осіб органів місцевого самоврядування з метою допомоги в самостійному формуванні спроможної мережі закладів освіти для забезпечення надання якісних і доступних освітніх послуг з урахуванням ефективного використання наявних ресурсів та стратегічного планування розвитку освіти на відповідній території.

Особливої уваги заслуговують нормативні документи, прийняті МОН України останнім часом, які регламентують формування нової української школи та розвиток освіти (щодо розвитку системи підвищення кваліфікації, конкурсу на посади керівників освітніх закладів, створення центрів професійного розвитку, запровадження нових санітарних стандартів, організації харчування дітей, запровадження е-журналів тощо). Об'єктивна оцінка системи управління освітою в ТГ можлива тільки з урахуванням результатів реалізації інноваційних завдань, визначених нормативними документами.

У кількісному відношенні критерії мають враховувати рекомендації міжнародних стандартів ISO серії 9000, які рекомендують орієнтуватися на принцип 7 +- 2. Окрім того критерії мають дозволяти оцінювати результати функціонування освіти, створення системи управління освітою в ТГ, процедурні характеристики діяльності системи управління освітою в ТГ. Урахування всіх зазначених положень дозволило визначити наступну систему критеріїв.

1. Сформованість органу управління освітою ТГ.
 - Розробленість нормативної бази діяльності органу управління освітою ТГ.
 - Розробленість посадових обов'язків працівників органу управління освітою ТГ.
 - Наявність критеріїв оцінки працівників органу управління освітою ТГ.
 - Форма ОУО (управління, відділ, сектор).
2. Наявність стратегії розвитку освіти в ТГ.
 - Вироблення бачення розвитку освіти в громаді.
 - Відповідність стратегії законодавчо-нормативним вимогам.
 - Наявність узагальненої інформації про стан освіти статистичні дані щодо класів та учнів (дані про демографічну ситуацію; дані про якість надання освітніх послуг; дані про кадрове забезпечення закладів освіти; дані про фінансування галузі освіти; дані про матеріально-технічну базу закладів

загальної середньої освіти; дані про стан приміщень закладів загальної середньої освіти; додаткова інформація).

- Аналіз ризиків реалізації стратегії.
- Розробленість процедури обговорення та затвердження стратегічного плану.
- Популяризація стратегії розвитку освіти серед мешканців.
- Розроблення механізмів моніторингу впровадження стратегії.
- Прийняття місцевою радою рішення про схвалення стратегії розвитку освіти.
- Розроблення плану заходів для реалізації стратегії та прийняття місцевою радою рішення щодо програми заходів із реалізації стратегії.

3. Державно-громадське управління освітою та громадське самоврядування у сфері освіти.

- Залучення громадян до обговорення та прийняття рішень щодо розвитку освіти в ТГ.

- Консультації з громадськістю публічного громадського обговорення (електронних консультацій із громадськістю (безпосередні форми); вивчення громадської думки (опосередкована форма); конференцій, форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, зборів, зустрічей (нарад) із громадськістю; інтернет-конференцій та відеоконференцій.

- Забезпечення якісного й ефективного публічного громадського обговорення (визначення питання, які буде винесено на обговорення; прийняття рішення про проведення обговорення та розробити план заходів з організації та проведення обговорення; реалізація заходів для забезпечення репрезентативності соціальних груп населення, а також суб'єктів господарювання, інститутів громадянського суспільства, інших зацікавлених суб'єктів; оприлюднення в обов'язковому порядку інформації про проведення обговорення на офіційному сайті ТГ або в інший прийнятний спосіб; отримання та аналіз інформації про оцінку громадськістю ефективності запропонованого шляху вирішення питання; сформованість експертної пропозиції щодо альтернативного вирішення питання; забезпечення врахування результатів обговорення під час прийняття остаточного рішення; проведення аналізу результатів обговорення; оприлюднення результатів обговорення на офіційному сайті або в інший прийнятний спосіб).

4. Задоволеність мешканців ТГ розвитком освіти.

- Задоволеність якістю освіти.
- Задоволеність доступністю освіти (дошкільної, шкільної, позашкільної).
- Задоволеність матеріальною базою, освітнім середовищем.
- Задоволеність можливістю продовжувати освіту в наступних її ланках.
- Відповідність рівня попиту населення на освітні послуги, зокрема щодо форм організації навчально-виховного процесу, забезпечення варіативності освітніх послуг для задоволення індивідуальних запитів учнів, освітніх запитів національних меншин, а також дітей з особливими освітніми потребами наявним можливостям.

- Забезпечення системності та безперервності надання освітніх послуг (дошкільна, загальна середня та позашкільна освіта).

5. Наявність сайту, який висвітлює розвиток освіти в ТГ.

- Кошторис і фінансовий звіт отриманих коштів, використання публічних коштів.

- Перебіг конкурсу на опорний заклад.

- Перебіг конкурсного відбору керівників закладів освіти.

- Надання платних освітніх послуг.

- Забезпечення харчування відповідно нових нормативних вимог.

- Рішення селищної ради про затвердження положення про забезпечення харчування.

- Державні санітарні правила і норми для загальноосвітніх навчальних закладів.

6. Стан матеріальної бази закладів освіти.

- Фінансова спроможність ТГ для розвитку освіти.

- Медичне забезпечення закладів освіти.

- Організація підвезення учнів та педагогів.

- Створення освітнього середовища нової української школи.

- Створення умов для інклюзивної освіти.

- Інформатизація освітніх закладів.

- Рівень оплати праці працівників освітніх закладів.

- Можливості концентрації та ефективного використання матеріально-технічних і фінансових ресурсів у регіоні.

- Залучення коштів проєктів і програм міжнародної технічної допомоги для забезпечення якості навчально-виховного процесу.

- Можливості місцевого бюджету здійснювати видатки на оплату праці непедагогічним працівникам, оплату комунальних послуг та утримання освітньої мережі, капітальні видатки для її модернізації та удосконалення.

7. Кадровий потенціал освітніх закладів.

- Відповідність освіти керівників та працівників закладів освіти займаним посадам. Відсоток працівників з відповідною посадою освітою.

- Організація підвищення кваліфікації педагогів.

- Організація взаємодії з центрами професійного розвитку.

- Залучення ЗВО до розвитку персоналу освітніх закладів.

Актуальною проблемою для подальшого вирішення є більш широка апробація обґрунтованих критеріїв у процесі оцінки системи управління освітою в ТГ.

Список використаних джерел:

1. В Україні робитимуть центри професійного розвитку вчителів – рішення уряду. URL: <https://nus.org.ua/news/v-ukrayini-robytymut-tsentry-profesijnogo-rozvytku-vchyteliv-rishennya-uryadu/> (дата звернення: 23.04.2021).

2. Державний стандарт початкової освіти. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України 21 лютого 2018 року № 87. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 23.04.2021).

3. Державний стандарт супроводу під час інклюзивного навчання. Проєкт. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/516/> (дата звернення: 10.04.2021).

4. Діагностика успішності учителя : збірник методичних матеріалів для директорів і заступників директорів навчальних закладів, керівників шкіл / упоряд. Т. В. Морозова. Харків : Веста: Вид-во Ранок, 2007. 160 с.

5. За рік кількість інклюзивних класів зросла на 60 %. URL: <https://nus.org.ua/news/za-rik-kilkist-inklyuzyvnyh-klasiv-zrosla-na-60>. (дата звернення: 10.04.2021).

6. Звідки школа бере гроші? URL: <https://nus.org.ua/what-your-school-buys/> (дата звернення: 10.04.2021).

7. Кожна школа має мати план підвищення кваліфікації вчителів. URL: <https://nus.org.ua/news/kozhna-shkola-maye-maty-plan-pidvyshhennya-kvalifikatsiyi-vchyteliv/> (дата звернення: 10.04.2021).

8. Концепція нової української школи. URL: https://rada.info/upload/users_files/40056237/e74a979f4f08da6b69a20b361f400756.pdf. (дата звернення: 10.04.2021).

9. Критерії формування спроможної освітньої мережі в ОТГ. Інформаційно-методичний посібник. URL: <https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/461/1.pdf>. (дата звернення: 04.04.2021).

10. Оприлюднено результати моніторингу впровадження НУШ. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/oprilyudneno-rezultati-monitoringu-vprovadzhennya-nush-reformu-pidtrimuyut-yak-batki-tak-i-pedagogi-uchni-pilotnih-shkil-mayut-vishi-pokazniki-za-naskriznimi-umin>. (дата звернення: 04.04.2021).

11. Положення про центр професійного розвитку вчителів. Затвержено Постановою Кабінету Міністрів. URL: <https://nus.org.ua/news/v-ukrayini-robytymut-tsentry-profesijnogo-rozvytku-vchyteliv-rishennya-uryadu/> (дата звернення: 04.04.2021).

12. Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників. Був затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800 URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/mozhливosti-dlya-vchyteliv>. (дата звернення: 04.04.2021).

13. Примірний перелік питань для перевірки знання законодавства кандидатами у директори шкіл. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-zatverdilo-primirnij-perelik-pitan-dlya-perevirki-znan-zakonodavstva-kandidatami-u-direktori-shkil>. (дата звернення: 04.04.2021).

14. Про встановлення строків подання реєстраційних документів педагогічними працівниками, які бажають пройти сертифікацію у 2019 році : Наказ МОН від 29 грудня 2018 р. № 1486 URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5c2/f4e/c09/5c2f4ec09b9e4955938480.pdf>. (дата звернення: 04.04.2021).

15. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України м. Київ. від 30 листопада 2020 р. № 1480.. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-z-pitan-formuvannya-vnutrishnoyi-sistemi-zabezpechennya-yakosti-osviti-u-zakladah-zagalnoyi-serednoyi-osviti>. (дата звернення: 04.04.2021).

16. Про затвердження програми незалежного тестування фахових знань та умінь учителів початкової школи : Наказ МОН від 14 січня 2019 р. № 33. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/npa/2019/01/nakaz-33.pdf>. (дата звернення: 04.04.2021).

17. Про затвердження Типового переліку засобів навчання та обладнання для навчальних кабінетів початкової школи : Наказ Міністерства освіти і науки України м. Київ. Від 07.02.2020 № 143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0258-20#Text>. (дата звернення: 04.04.2021).

18. Про затвердження типової освітньої програми закладів загальної середньої освіти I ступеня. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/60644/ (дата звернення: 04.04.2021).

19. Про освіту : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 38-39. ст. 380. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення: 04.04.2021).

20. Про повну загальну середню освіту : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2020. № 31. ст. 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (дата звернення: 04.04.2021).

21. Про створення відділу освіти Гришківської селищної ради та затвердження Положення про відділ освіти Гришківської селищної ради. URL: <https://gryshkovecka-gromada.gov.ua/docs/176569/> (дата звернення: 04.04.2021).

22. Санітарний регламент для закладів освіти. URL: [//zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1111-20#Text). (дата звернення: 14.04.2021).

23. Типового переліку засобів навчання та обладнання для навчальних кабінетів початкової школи. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0258-20#Text>. (дата звернення: 04.04.2021).

24. Українські школи переходять на оновлений санітарний регламент: Що змінюється. URL: https://zik.ua/news/ludyna/ukrainski_shkoly_perekhodiat_na_inshyi_sanitarnyi_rehlament_shcho_zminylosia_989882. (дата звернення: 04.04.2021).

25. Уряд затвердив новий освітній стандарт для 5-9 класів. URL: <https://nus.org.ua/news/uryad-zatverdyl-novyj-osvitnij-standart-dlya-5-9-klasiv/> (дата звернення: 04.04.2021).

26. Харчування в закладах освіти – права батьків. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/shkilne-harchuvannya/harchuvannya-u-zakladah-osviti-prava-batkiv>. (дата звернення: 04.04.2021).

27. Цифровізація освіти: МОН розпочало пілотування державних шкільних журналів та е-щоденників. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/cifrovizaciya-osviti-mon-rozpochalo-pilotuvannya-derzhavnih-shkilnih-e-zhurnaliv-ta-e-shodennikiv>. (дата звернення: 04.04.2021).

28. Як створити «з нуля» відділ освіти в територіальній громаді? Досвід Солонянської ОТГ. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13074>. (дата звернення: 04.04.2021).

УДК 3.072-048.78

О. В. Антонова

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

В умовах демократизації суспільства комунікативні процеси відіграють важливу роль, оскільки дозволяють побудувати взаємодію влади з населенням на засадах відкритості, прозорості та ефективності.

Питання удосконалення комунікаційних процесів розглядають Є. Архипова, Л. Литвинова, Ю. Збираник, Н. Драгомирецька, К. Кандагура, А. Букач, П. Унгурян та ін.

Мета статті полягає у визначенні шляхів удосконалення комунікативних процесів у сфері публічної служби.

Визначенні шляхів удосконалення комунікативних процесів у сфері публічної служби потребує з'ясування їхньої сутності.

Комунікативна діяльність у сфері сталого розвитку – це комунікативні процеси, здійснювані суб'єктами політики сталого розвитку (органами державної влади, органами місцевого самоврядування, політичними партіями, інститутами громадянського суспільства, установами, організаціями різних форм власності та окремими громадянами) з метою досягнення цілей сталого розвитку [4, с. 113]

У публічному управлінні можливо виділити такі види публічної (зовнішньої) комунікації: 1) комунікація з метою інформування; 2) комунікація з метою надання публічних послуг; 3) комунікація з метою обговорення проектів рішень, які неможливо ухвалити без участі громадськості [3]

Комунікативні процеси характеризують імідж органів публічної влади, оскільки представникам публічної влади доводиться спілкуватися з громадськістю. Питання взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю регулюється наступними законодавчими актами: Конституція України; Закони України: «Про друковані засоби масової інформації (пресу)», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації», «Про державну таємницю», «Про інформацію», «Про об'єднання громадян», «Про звернення громадян», «Про засади державної регуляторної політики», «Про Кабінет Міністрів України», Постанови Кабінету Міністрів України, міжнародні документи.

Є. Архипова, Н. Дмитренко зазначають, що комунікації в процесі функціонування органів державної влади відіграють важливу роль у

прийнятті управлінських рішень, які в свою чергу впливають на рівень життя громадян. Ефективність даних рішень залежить від багатьох факторів, зокрема від розуміння причин та рівня схвалення населенням обраних методів, що використовуватимуться для розв'язання певних проблем або виконання поставлених задач [1].

Так, налагодження ефективної комунікації у публічній сфері дозволяє наблизити владу до населення. Удосконалення комунікативних процесів у сфері публічної служби передбачає здійснення певних заходів. До шляхів удосконалення комунікативних процесів належить: здійснення оцінювання стану комунікативних процесів органів публічної влади з громадськістю; розроблення заходів щодо покращення комунікативних процесів в органі публічної влади; формування цілісної та ефективної системи інформування соціальних суб'єктів щодо поточної та перспективної діяльності органів публічного управління; регулярний моніторинг громадської думки, зведення в єдиний інформаційний масив результатів соціологічних досліджень, що стосуються соціальних суб'єктів і діяльності органів публічної влади; формування ефективної системи «зворотного зв'язку» соціальних суб'єктів і органів публічної влади; врахування європейського досвіду з удосконалення комунікативних процесів у сфері публічної служби.

Висновок. Удосконалення комунікативних процесів у сфері публічної служби є складним завданням в умовах реформування публічного управління. Шляхи удосконалення комунікативних процесів у сфері публічної служби на демократичних засадах дозволяють забезпечити наближення влади до населення.

Список використаних джерел:

1. Архипова Є. О., Дмитренко Н. О. Ефективна комунікація між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №1. С. 92-96. URL: https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/st-16_Dmitrenko_Grom.radi.pdf (дата звернення 03.05.2021).
2. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. пос. / Н. М. Драгомирецька, К. С. Кандагура, А. В. Букач. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017 180 с.
3. Литвинова Л. В., Збираник Ю. В., Теоретичні аспекти розвитку комунікації в органах публічної влади в Україні. URL: http://www.e-ratr.academy.gov.ua/2015_2/3.pdf (дата звернення 03.05.2021).
4. Унгурян П. Я. Комунікаційні процеси в державному управлінні сталим розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 110–113.

І. М. Гах

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Актуальність дослідження удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу в органах публічної влади зумовлюється реформуванням публічного управління в цілому та модернізацією діяльності публічних службовців. В умовах євроінтеграції та зміною ідеології надання публічних послуг в органах публічної влади постає необхідність розроблення ефективної системи розвитку кадрового потенціалу публічних службовців. З огляду на це постає необхідність детального вивчення удосконалення механізмів кадрового потенціалу в органах публічної влади.

Питання кадрового забезпечення органів публічної влади досліджували такі вчені, як В. Авер'янов, В. Бакуменко, К. Ващенко, О. Воронько, Т. Витко, Р. Войтович, Ю. Грицай, І. Грицяк, О. Денищик, Н. Дяченко, В. Ємельянов, Н. Жук, В. Золотарьов, Т. Кагановська, Я. Казюк, 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, Н. Федчун, Г. Щокін, В. Яцуба та ін.

Мета статті полягає в обґрунтуванні удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу в органах публічної влади.

Масштабні зміни в кадровій політиці у сфері публічної служби потребують розроблення нових підходів до удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. Розвиток кадрового потенціалу публічних службовців здійснюється відповідно до програми, що входить до механізму стратегічного кадрового планування, а також підпорядкована концепції державної кадрової політики та побудована за допомогою методики визначення ефективності діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування.

Л. Михалевська визначає поняття «кадровий потенціал», по-перше, як сукупність здатностей, прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає йому можливість реалізуватися в професійній сфері; по-друге, як поліфункціональне поняття, що характеризує закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведення їх до вмінь, навичок [2]. Також дослідниця визначає поняття «кадровий потенціал державного службовця» – це здатність (приховані якості) кадрів, яка зумовлена певними функціями державного управління щодо формування та реалізації державної політики та характеризує специфічні риси, притаманні державному управлінцю, специфічні задатки, навички, уміння, досвід, що

потрібні під час виконання завдань державного управління та можуть бути розкриті за певних обставин» [Там само].

Законом України «Про державну службу» було скасовано інститут кадрового резерву та інститут атестації, яка проводилася раз на три роки, та передбачено щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішень щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні [3].

Т. Пуліна, О. Ткачук, А. Вафіна визначають важливі фактори, які формують потенціал державного службовця, до яких належать:

- а) відповідність займаній посаді;
- б) якість отриманої професійної освіти, підвищення кваліфікації;
- в) можливості проявити себе та просунути кар'єрними сходами;
- г) відносини з робочим колективом та керівництвом;
- д) наявність матеріального та нематеріального стимулювання [4, с. 45-46].

Зазначені фактори, на нашу думку, дозволяють визначити напрями розвитку кадрового потенціалу публічних службовців.

С. Гончар розробив пропозиції модернізації механізмів реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях:

- 1) побудова демократичної системи формування й розвитку кадрового потенціалу;
- 2) прийняття комплексу нормативно-правових актів для забезпечення ефективної державної кадрової політики;
- 3) довгострокове планування кадрів;
- 4) забезпечення відкритості й прозорості в реалізації державної кадрової політики;
- 5) корінна зміна завдань і функцій кадрових служб;
- 6) підвищення престижності державної служби;
- 7) зміна системи підготовки кваліфікованих кадрів для органів державної влади та місцевого самоврядування [1, с. 5-6].

Враховуючи дослідження, виокремимо механізми розвитку кадрового потенціалу в органах публічної влади: нормативно-правовий, організаційний, інформаційний.

Відповідно до нормативно-правового механізму розвитку кадрового потенціалу в органах публічної влади вважаємо необхідним впровадження на законодавчому рівні проектування кар'єрного руху публічних службовців.

Відповідно до організаційного механізму розвитку кадрового потенціалу в органах публічної влади є потреба в розробленні процедур створення умов для розвитку кадрового потенціалу (навчання, підвищення кваліфікації, тренінги, розвиток професійної компетентності тощо).

Відповідно до інформаційного механізму розвитку кадрового потенціалу в органах публічної влади доцільно забезпечити публічних

службовців необхідною інформацією щодо розвитку або здобуття нових компетенцій.

Висновок. Розвиток кадрового потенціалу в органах публічної влади є головним питанням кадрової політики з часів незалежності. Удосконалення механізмів розвитку кадрового потенціалу в органах публічної влади передбачає: впровадження на законодавчому рівні проектування кар'єрного руху публічних службовців; створення умов для розвитку кадрового потенціалу (навчання, підвищення кваліфікації, тренінги, розвиток професійної компетентності тощо); забезпечення публічних службовців необхідною інформацією щодо розвитку або здобуття нових компетенцій.

Список використаних джерел:

1. Гончар С. В. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації : дис. ... канд. наук з держ упр. : 25.00.02. Миколаїв. 2019. 263 с.

2. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf (дата звернення 10.04.2021).

3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19> (дата звернення 15.05.2021).

4. Пуліна Т. В., Ткачук О. Ю., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44–49.

УДК 35:004.01]-048.78

Л. В. Каплун

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Актуальність дослідження з удосконалення системи документообігу в органах публічної влади обумовлюється реформуванням у всіх сферах публічної влади, посиленням інформатизації країни. Система документообігу є одним з важливих аспектів забезпечення функціонування органів публічної влади. Упровадження електронного документообігу зумовлює оновлення методів та підходів до документального забезпечення діяльності органів публічної влади.

Різні аспекти удосконалення системи документообігу в органах публічної влади розкрито в працях І. Антоненко, К. Новохатського, К. Селівестрової, Я. Калакури, І. Матяша, В. Банасюкевича, В. Басакова, В. Бездрабко, Н. Бойко, Т. Бондиревої, Г. Бурнашової, Н. Дребот, Л. Дубровіної, О. Загорецької, М. Ілюшенка, В. Кузнецової, Ю. Пришви, Л. Санкіної, Т. Бикової, С. Кулешова, Н. Кушнарєнко, Я. Лівцища, В. Савицького та ін.

Мета статті полягає у визначенні напрямів удосконалення системи документообігу в органах публічної влади.

У сучасних умовах система документообігу характеризується активним впровадженням нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), одним з напрямків яких є формування систем електронного документообігу (СЕД) органу публічної влади, які забезпечують сучасні умови його обігу, зберігання та використання документів, забезпечуючи ефективний і оперативний процес прийняття управлінських рішень.

Систему документообігу в органі публічної влади ми розуміємо як сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення документів, тобто повний цикл життя документів в організації до передачі їх до архіву або на знищення. Система документообігу розглядається як інструмент організації діяльності в органах публічної влади. Документообіг в органах публічної влади здійснюється у вигляді потоків документів, що циркулюють між пунктами обробки (керівники установи та підрозділів, спеціалісти, службовці) та пунктами технічної обробки самих документів.

Крім того, вводиться поняття «система електронного документообігу» – система управління створенням, редагуванням, проходженням, підписанням та виконанням документа, що забезпечує процедурну автоматизацію цього процесу шляхом управління послідовністю робіт із залученням відповідних виконавців на базі інформаційно-комунікаційних технологій [2]. У зв'язку з цим першим напрямом удосконалення системи документообігу в органах публічної влади є впровадження електронного документообігу.

В.Ключевський зазначає, що серед інноваційних практик однією з найбільш витребуваних може стати досвід модернізації процесів управління в органах публічної влади шляхом запровадження електронного урядування та впровадження електронного документообігу [1, с. 50]. СЕД призначено для автоматизації ділових процесів щодо обліку та опрацювання проєктів документів, вхідної, вихідної, внутрішньо-розпорядчої кореспонденції, звернень громадян, запитів на інформацію та інших документів, забезпечення контролю за виконанням документів як в умовах зосередженої, так і територіально розподіленої організаційної структури [1, с. 163].

Наступним напрямом удосконалення системи документообігу в органах публічної влади є забезпечення кваліфікованими фахівцями. Організація документообігу в органах публічної влади передбачає здійснення підготовки документів, їхнього можливого оприлюднення, що зумовлює

необхідність відповідального ставлення з боку тих, хто готує відповідні документи. У зв'язку з цим виникає потреба у підготовці професіоналів у сфері діловодства.

Також удосконаленню системи документообігу в органах публічної влади сприятиме наявність оцінювання якості документообігу. З цією метою постає необхідність розроблення спеціальних критеріїв оцінювання якості системи документообігу в органах публічної влади (зручний та оперативний доступ до повної, актуальної, точної та достовірної інформації; культура діловодства тощо). Систематичне оцінювання якості системи документообігу дозволить з'ясувати позитивні й негативні риси основних етапів створення й проходження документів.

Висновок. Система документообігу в органах публічної влади має удосконалюватися відповідно до вимог часу. Напрямами удосконалення системи документообігу в органах публічної влади визначено: впровадження системи електронного документообігу; забезпечення висококваліфікованими фахівцями, що задіяні до системи документообігу; розроблення системи оцінювання якості системи документообігу.

Список використаних джерел:

1. Ключевський В. І. Механізми впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02 / Одеський регіональний інститут державного управління. Національної академії державного управління при Президентові України. Одеса, 2019. 288 с.

2. Workflow management coalition (WfMC). The standard provides several interface definitions namely / Office of the eEnvoy. URL: <https://valid.com/what-we-do/identity-solutions/electronicworkflow> (дата звернення: 20.04.2021).

УДК 930.25:006.3

А. О. Коліогло

РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У СФЕРІ АРХІВНОЇ СПРАВИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Найбільша національна цінність народу полягає у її багаторазовій історичній документальній спадщині, яка зберігається в архівах. У процесі людської діяльності створюються сукупність найцінніших документів, що відображають історію духовного і матеріального життя Українського народу та інших народів, які мають культурну цінність і є надбанням української нації. Одним з елементів культури людства є його прагнення зрозуміти історичний процес – відновити все те, що було в минулому, та на основі цих

даних спрогнозувати та спробувати передбачити, що буде в майбутньому. У цьому плані важливого значення набуває розуміння цінності архівів. Архіви виникли з появою писемності й утворення державних об'єднань. Архіви – це місце, де зберігаються документи. В Україні пройшло чимало часу, перш ніж сформувалась архівна служба. На сьогодні це самостійні установи, або відділи в установах, організаціях і підприємствах, що зберігають документальні матеріали. Архівні документи є найважливішим джерелом у дослідженнях з історії, економіки, літератури, мистецтва та краєзнавства: вони дають можливість глибше, всесторонньо пізнати окремі історичні явища й процеси в цілому. Національний архівний фонд, що наразі налічує понад 55 млн одиниць зберігань. Тому, архівна система є невід'ємною складовою інформаційного та культурного життя суспільства. Вона охоплює наукові, організаційні, правові, технологічні, економічні та інші питання діяльності юридичних і фізичних осіб, пов'язані з нагромадженням, обліком, зберіганням архівних документів і використанням інформації, що в них міститься.

Архівна справа в Україні пройшла нелегкий шлях. На жаль, сьогодні можна констатувати, що внаслідок недбалого ставлення до українських історичних даних у минулих століттях, утрачено багато документів, що мали велике значення для української національної культури та свідомості. Відновлення незалежності України призупинило ці процеси, поставило архівну справу на ґрунт наукового та державного інтересу. Сьогодні в нашій державі розуміють, що добре впорядкована архівна справа потрібна не тільки невеликій кількості людей – діячам науки та громадським діячам, а й всьому суспільству. Тут переплітаються не тільки суспільні або державні інтереси, а дуже часто виникає приватний, особистий інтерес. Як наголошується в документах Міжнародної ради архівів, архіви в інформаційному мережевому суспільстві є однією з ключових структур системи соціальних комунікацій, забезпечують ефективність державного управління, відкритість і прозорість функціонування владних інститутів, створюють умови для доступу громадян до суспільнозначущої інформації.

Відповідно до статті 3 розділу I Закону України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» держава гарантує умови для зберігання, примноження та використання Національного архівного фонду, сприяє досягненню світового рівня в розвитку архівної справи і веденні діловодства (Про Національний архівний фонд та архівні установи, 1994). Для забезпечення реалізації державної політики у сфері архівної справи в Україні створена і функціонує система архівних установ: державні архіви, архівні підрозділи державних наукових установ НАН України, архівні відділи райдержадміністрацій і міських рад. Пріоритетними завданнями діяльності Державної архівної служби України є: цифровізація усіх процесів архівної справи та діловодства; організація формування документів Національного архівного фонду; забезпечення збереженості Національного архівного фонду як складової всесвітньої культурної спадщини; популяризація архівних документів до пам'ятних дат та ювілеїв визначних осіб в історії України;

забезпечення реалізації державної політики у сфері створення та ефективного функціонування державної системи страхового фонду документації. Мережа архівних установ України включає 2158 установи. З них 9 центральних державних архівів, Український науково-дослідний інститут архівної справи та діловодства, 3 центральні державні архівні установи, 26 державних архівів областей, міст 476 архівних відділів (секторів) райдержадміністрацій, 138 архівних відділів (секторів) міських рад, 13 галузевих державних архівів та 1472 трудових архіви, 19 архівних установ, заснованих фізичними особами та/або юридичними особами приватного права.

Документальні ресурси українських архівів за обсягами концентрації, місткістю та унікальністю багатоаспектного інформаційного потенціалу – один із базових сегментів системи державних і світових інформаційних ресурсів (Стратегічна програма розвитку архівної справи України на середньострокову перспективу (2019-2021 рр.), 2019). У сучасних умовах, коли зросла зацікавленість людей у документальному підтвердженні їх прав, зросла і зацікавленість у Національному архівному фонді.

Сучасний стан архівної справи викликає глибоке занепокоєння, є вагомою підставою для вжиття кардинальних заходів. В умовах проведення антитерористичної операції Держархів Луганської області залишився майже без фондів, а через нестачу матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів не в змозі планомірно і повноцінно поповнювати Національний архівний фонд документами, задовольняти на належному рівні зростаючий попит громадян, держави і суспільства на інформацію. У зв'язку з цим постали питання: як не допустити повторення подій 2014 року та зберегти наше національне надбання? Державний архів Луганської області є важливою складовою інформаційної та культурної сфер життєдіяльності суспільства Луганщини. Він охоплює наукові, організаційні, правові, технологічні, економічні та інші питання діяльності юридичних і фізичних осіб, які пов'язані з нагромадженням, обліком, зберіганням архівних документів та використанням відомостей, що в ньому містяться. На окупованій території залишилося майже 1,7 млн одиниць зберігання Національного архівного фонду – документів, що становлять неоціненне надбання нашого народу та 200 тис. справ із кадрових питань. Доступ до цих документів наразі, на жаль, неможливий. На новому місці Державний архів Луганської області розгорнув першочергове прийняття на державне зберігання документів від архівних установ, що знаходяться на межі проведення антитерористичної операції. Станом на 01.01.2021 на державному зберіганні в Державному архіві Луганської області знаходиться майже 32 тис одиниць зберігання.

В умовах інтеграції архівної справи України у світовий архівний простір, відходу від стереотипів командно-адміністративної системи дедалі більшої актуальності набуває удосконалення архівної справи і діловодства. Цифрові технології зумовили безпрецедентні умови доступу до інформаційних ресурсів, у т. ч. до надбань світової культурної спадщини, а також слугують засобом її збереження. Оцифрування архівних документів –

світова тенденція, яка дала відповідь на ці питання. За допомогою спеціального обладнання забезпечується збереженість як фізичного стану документів архівних документів, так і електронного, у випадку втрат першого. Державний архів Луганської області взяв курс на цифровізацію. У 2017 році Державний архів Луганської області уклав Грантову угоду з Програмою Українська ініціатива зміцнення впевненості (UCBI), що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) для придбання спеціального обладнання, що дозволить оцифрувати архівні документи Національного архівного фонду, зберігати їх в електронному вигляді та зведе до мінімуму ризику безповоротної втрати документів. Державний архів розпочав курс на цифровізацію архіву. Станом на 01.01.2021 співробітниками архіву оцифровано понад 5 тис одиниць зберігання, виготовлено понад 500 тис цифрових копій документів.

Наразі Державний архів Луганської області продовжує тримати курс на оцифрування документів Національного архівного фонду. Так, 29 грудня 2020 року було підписано договір про співробітництво між FamilySearch International (США) та Державним архівом Луганської області. У рамках договору буде оцифровано архівні документи генеалогічного характеру: метричні книги та актові записи.

На сьогодні створення цифрового фонду користування документами є одним зі світових трендів в архівній справі, який активно впроваджується архівними установами України. Поглиблення міжнародної співпраці, забезпечення належної поінформованості суспільства, онлайн доступності архівних документів – запорука стабільного функціонування всієї архівної системи. Отже, можна зробити висновок, що діяльність Державного архіву Луганської області ні на мить не зупинялась, є певні труднощі, але плідна співпраця з міжнародними організаціями дозволяє стрімко нарощувати обсяги документування, оцифрування документів та формування електронного архіву.

Список використаних джерел:

1. Ємельянова Т. Можливості та проблеми формування Національного архівного фонду цифровими аудіовізуальними документами: деякі аспекти. *Архіви – наука – суспільство: шляхи взаємодії* : матеріали Всеукраїнської (з міжнар. участю) наук.-практ. конференції, 21–22 трав. 2015 р. Київ, 2015. С. 84–87.

2. Марьина Е. Ю. Цифровое пространство: противоречия становления и развития. *Молодий вчений*. 2016. № 9 (36). С. 335–339.

3. Про Національний архівний фонд та архівні установи : Закон України № 15 редакція від 16.10.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12#Text>. (дата звернення: 1.05.2021).

4. Стратегічна програма розвитку архівної справи України на середньострокову перспективу (2019-2021 рр.) URL:

УДК 354.31-043.86(477.61)

Л. С. Кривопустова

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СЕРВІСНОЇ ДЕРЖАВИ (НА ПРИКЛАДІ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ МВС УКРАЇНИ У ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ)

Актуальність дослідження шляхів вдосконалення управління розвитком сервісної держави (на прикладі сервісних центрів МВС України у Луганській області) зумовлена розвитком нової ідеології, що спрямована на створення максимально комфортних умов громадянам у процесі отримання публічних послуг. Вплив позитивного європейського досвіду розвитку сервісної держави зумовив упровадження найкращих світових практик з публічного управління у практичні реалії України.

Проблему розвитку сервісної діяльності органів публічної влади розкрито в працях Є. Акімова, Т. Ананьєва, Г. Атаманчука, У. Бека, Д. Белла, О. Бессонової, П. Брауна, П. Бурдье, Ф. Вермеулена, Д. Гоулмана, Е. Дюргейма, Д. Жикалова, С. Зернова, М. Кастельса, С. Кірсанова, Я. Коженко, О. Козлової, А. Костюкова, Р. Кеніса, Дж. Коулмана, Ж-Ж. Ламбена, Д. Люсіна, Л. Матеї, Й. Майлса, Р. Мертона, Л. Пала, Т. Парсонса, Р. Патнема, Г. Райта, А. Реймона, А. Соловьева, Дж. Садлера, Е. Талапіної, В. Тамбовцева, Ф. Фукуями, Д. Флінта, Дж. Хабермаса, С. Хантінгтона та ін.

Мета статті полягає у визначенні шляхів вдосконалення управління розвитком сервісної держави (на прикладі сервісних центрів МВС України в Луганській області).

Підвищення стандартів надання публічних послуг для населення відображає концепцію наближення влади до громадян. Поняття сервісної держави було запозичено з європейських країн. Сервіс пов'язується з обслуговуванням населення, що зумовлює органи публічної влади перебудовуватися та орієнтуватися на потреби споживачів.

О. Карпенко вважає, що побудова сервісно-орієнтованої держави є основним пріоритетом України в євроінтеграційному процесі, але специфіка європейських принципів свободи та рівності взаємин між державою і громадянином (коли державні інституції слугують людині, яка є її клієнтом) протиставляються жорстко структурованому білорусько-російському

адмініструванню, корені якого беруть свій початок із радянського патерналізму [2].

На нашу думку, удосконалення управління розвитком сервісної держави (на прикладі сервісних центрів МВС України у Луганській області) полягає у систематичному інформуванні населення щодо оновлення й модернізації надання адміністративних послуг.

Сервісна ідея розвитку державної системи ґрунтується на класичній економічній взаємодії: «виробник послуг – споживач», де стійкість і легітимність державних інститутів пов'язана з ефективністю виявлення, моделювання та реалізації індивідуальних і групових інтересів та потреб [4, с. 356].

Орієнтація на потреби громадян і збільшення попиту на якісні адміністративні послуги зумовлює необхідність змінювати сучасний стиль державного управління на сервісний, який має за мету забезпечення якісного рівня обслуговування громадян. Позитивні процеси побудови сервісно-орієнтованої держави спостерігаються внаслідок цифровізації державних послуг [3, с. 54].

А. Соколов, досліджуючи основні напрями сучасних адміністративних реформ у зарубіжних країнах, виділив такі основні принципи сервісної моделі державності:

— по-перше, сервісна держава прагне управляти іншими, а не виконувати роботу за них. Це означає прагнення максимально розвантажити уряд від поточної сервісної роботи і «спустити» надання державних послуг на рівень, максимально наблизений до споживача;

— по-друге, слід надати споживачам можливість самим вибирати послуги, яких вони потребують, і у тих, хто робить їх найякісніше;

— по-третє, слід ввести принцип конкуренції в державному секторі, дати можливість приватному сектору боротися за споживача за умови, що ця послуга буде сплачена державою;

— по-четверте, необхідно вкладати капітали в результати, а не в наміри;

— по-п'яте, держава має орієнтуватися на клієнта, тобто в основу діяльності державних органів слід ставити потреби і побажання громадян як споживачів публічних послуг;

— по-шосте, необхідно впроваджувати ринково-орієнтовані механізми і бюджетування, орієнтовані на результат;

— по-сьоме, необхідно зробити децентралізацію влади, перенести центр тяжіння ухвалення рішень на низовий рівень, впровадити в управління мережеві елементи [6].

О. Данчул зазначає: «Процес розвитку України як правової, соціальної, демократичної держави зумовив гостру потребу щодо організації діяльності органів державної влади уже на новій основі, з позиції вимог концепції сервісної держави. Зміст поняття «сервісна держава» розглядається в межах категоріального ряду: «соціальна держава», «інформаційний менеджмент»,

«електронна держава/уряд», «відкрите суспільство», «електронна демократія», і значною мірою співвідноситься з концепцією інформаційного суспільства. Процес розвитку України як правової, соціальної, демократичної держави зумовив гостру потребу щодо організації діяльності органів державної влади уже на новій основі, з позиції вимог концепції сервісної держави. Зміст поняття «сервісна держава» розглядається в межах категоріального ряду: «соціальна держава», «інформаційний менеджмент», «електронна держава/уряд», «відкрите суспільство», «електронна демократія», і значною мірою співвідноситься з концепцією інформаційного суспільства» [1, с. 142].

Зважаючи на вищезазначені напрацювання, визначимо шляхи вдосконалення управління розвитком сервісної держави (на прикладі сервісних центрів МВС України у Луганській області):

— запровадження систематичного вивчення потреб споживачів адміністративних послуг сервісних центрів МВС України у Луганській області;

— впровадження ринково-орієнтованих механізмів і бюджетування, орієнтованих на результат у сервісних центрах МВС України у Луганській області;

— підвищення стандартів надання адміністративних послуг у сервісних центрах МВС України у Луганській області;

— впровадження дієвих форм і методів державного управління, які відповідають традиціям суспільного управління в європейських країнах.

Висновок. На підставі вивчення наукових джерел визначено шляхи вдосконалення управління розвитком сервісної держави (на прикладі сервісних центрів МВС України у Луганській області): запровадження систематичного вивчення потреб споживачів адміністративних послуг сервісних центрів МВС України у Луганській області; впровадження ринково-орієнтованих механізмів і бюджетування, орієнтованих на результат у сервісних центрах МВС України у Луганській області; підвищення стандартів надання адміністративних послуг у сервісних центрах МВС України у Луганській області; впровадження дієвих форм і методів державного управління, які відповідають традиціям суспільного управління в європейських країнах.

Список використаних джерел:

1. Данчул О. С. Концепція «Сервісна держава» та «COMMUNITY POLICING» – необхідні умови ефективного реформування системи МВС України. *Науковий вісник*. 2018. № 3. С. 140–148.

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

3. Медведь А. В. Підвищення якості послуг у сервісно-орієнтованій моделі держави. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. № 1. С. 50-56.

4. Сиволапенко Т. Л. Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави. *Молодий вчений*. 2018. № 2 (24). С. 355–357.

5. Слободенюк Т. О. Сутність і поняття публічно-сервісної діяльності держави *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70) № 5. С. 37–43.

6. Соколов А. В. Передумови та особливості реалізації моделі «сервісної» держави у системі державного управління. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=derzhavne-upravlinnya-udoskonalennyata-rozvytok&s=ua&z=898>. (дата звернення: 10.04.2021 р.).

УДК 351.711:004(477)

Т. О. Лозова

УПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ ФОНДУ ДЕРЖАВНОГО МАЙНА УКРАЇНИ

Використання інформаційних технологій у сфері державного управління істотно змінює зміст різних видів діяльності, виводить на новий, вищий рівень інформаційне забезпечення суспільних процесів на всіх щаблях владної ієрархії. Інформаційні технології сприяють формуванню нових ефективних засобів управління і взаємодії органів влади, місцевого самоврядування, господарських структур і громадян.

Основною метою використання інформаційних технологій у процесах приватизації та оренди державного майна є підвищення ефективності механізмів державного управління на основі створення загальної інформаційно-технологічної інфраструктури, що включає державні інформаційні системи і ресурси, а також засоби, що забезпечують їх функціонування, взаємодію між собою та іншими органами державної влади, населенням і організаціями в рамках надання та поширення інформації з приватизації та оренди державного майна.

Мета статті: схарактеризувати стан упровадження інформаційних технологій у діяльності Фонду державного майна України.

У зв'язку з цим державна політика у сфері використання сучасних інформаційних технологій покликана забезпечити координацію діяльності органів державної влади для створення державних інформаційних систем і підвищення ефективності бюджетних витрат у цій сфері. Визначення пріоритетів у використанні інформаційних технологій у діяльності Фонду державного майна України повинне здійснюватися на основі оцінки

можливості отримання значущого соціально-економічного результату та обсягу відповідних ресурсів.

Нині в Україні набула нової динаміки робота з формування системи електронного урядування. Як приклад, портал послуг iGov, системи подання електронних петицій, створення системи публічних закупівель ProZorro, через яку саме здійснюються процеси приватизації та оренди державного, упровадження численних електронних інструментів публічного управління в містах України тощо.

З іншого боку, внаслідок певної хаотичності та непослідовності процесів інформатизації за останні роки у більшості сформувалася досить різноманітна і складна ІТ-структура, що являє собою велику кількість різних автоматизованих систем з власною архітектурою, не завжди достатньою мірою пов'язаних між собою, розроблених різними виробниками, що обумовлює загальну низьку ефективності інформаційних систем та якість інформаційного забезпечення прийняття та виконання управлінських рішень, надання послуг тощо. Для вирішення цих питань, потрібно здійснити забезпечення єдності концепції побудови і функціонування інформаційних систем і відповідних служб із забезпечення їх належного функціонування.

Фонд державного майна України є центральним органом виконавчої влади. Прозорість у діяльності органів влади України і підзвітність перед громадськістю, її участь у процесі прийняття рішень за допомогою використання інформаційних технологій дозволить державі ефективніше будувати інформаційні канали для громадськості, забезпечувати контроль за їх виконанням у режимі online і тим самим підвищить відповідальність уряду. Важливим елементом демократичного врядування є прозорість роботи уряду та можливість громадян вільно брати участь у процесах приватизації та оренди державного майна. Створення урядом умов для вільного доступу громадян до рішень, які приймають органи влади, а також врахування різних поглядів та інтересів – головне завдання, яке необхідно вирішити для посилення демократії та поліпшення якості урядової політики в Україні.

У даний час в Україні функціонує ряд електронних сервісів уряду, що спрощують взаємовідносини з громадянами та які використовує у своїй діяльності Фонд державного майна України:

– Веб портал Є-Data – це офіційний державний інформаційний портал у мережі Інтернет, на якому оприлюднюється інформація про використання публічних коштів. Це відкритий ресурс, який забезпечує повну прозорість руху державних коштів, оскільки на ньому оприлюднюються трансакції казначейства та звітність і договори розпорядників, державних цільових фондів, державних та комунальних підприємств. Цей сервіс діє на основі та в межах Закону України «Про відкритість використання публічних коштів» та концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет».

– Єдиний державний портал адміністративних послуг (пілотна версія) є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні. Портал створений для впорядкування та надання вичерпної

інформації про адміністративні послуги, впровадження та вдосконалення методологічних механізмів надання адміністративних послуг. Портал створено на вимогу Закону України «Про адміністративні послуги» з метою спрощення способів отримання адміністративних послуг для громадян та бізнесу.

– Портал iGov був запущений командою українських та зарубіжних IT-волонтерів для боротьби з корупцією в Україні та вдосконалення бізнес-процесів у державних органах. На цьому порталі можна отримати більше 90 послуг онлайн. У планах волонтерів реалізувати ще понад 400 електронних послуг. Послуги розділені для громадян та бізнесу і відсортовані за категоріями. Також на порталі працює зручний пошук, де можна відсортувати послуги, доступні саме у вашому місті.

Також Фонд державного майна України та його регіональні відділення по областях мають офіційні сайти (<http://www.spfu.gov.ua/ua/regions/luhansk.html>), офіційні сторінки на Facebook (<https://www.facebook.com/lugansk.spfu>) та Telegram-канали (https://t.me/lugansk_spfu), що значно полегшує отримання державних послуг у сфері приватизації та оренди. Кожен бажаючий може з легкістю зайти на офіційний сайт та ознайомитися з необхідною інформацією, а також відправити особисте звернення.

Фондом створені інформаційні ресурси *privatization.gov.ua* та *orenda.gov.ua*, на яких представлена базова інформація про всі об'єкти приватизації та оренди.

Рівний доступ до інформації за принципом «усі знають все» був реалізований через абсолютно стандартний ринковий механізм – віртуальні кімнати даних з додатковою інформацією на базі платформи *iDeals*. Вони використовуються у всьому світі для безпечного управління документами та розкриття додаткової інформації при укладанні корпоративних угод, проведенні аудиту.

Усі об'єкти продаються виключно через аукціони *ProZorro.Продажі*, що побудовані на принципах повної прозорості – весь процес продажу відбувається публічно і відкрито для повного уникнення корупції. Таким чином кожен українець може стати інвестором у своєму місті та по всій країні, купити щось цікаве для розвитку свого бізнесу та своєї громади.

Передача в оренду майна стала теж максимально відкритою та доступною кожному українцю.

Для участі в аукціоні необхідно подати заяву на укладання нового договору або продовження діючих договорів як у паперовому вигляді, так і в електронному на сайті Prozorro. Продажі.

Подача заяв на оренду через електронну систему Prozorro. Продажі є безкоштовною, для цього потрібно лише зареєструватися на одному з авторизованих майданчиків та знайти об'єкт для подачі заяв на території Луганської області.

Україна вже використовує інформаційні технології в публічному адмініструванні, проте, для отримання статусу відкритої публічної влади

Українській владі необхідно більш активно впроваджувати інформаційні технології. Електронне врядування – один з ефективних шляхів боротьби з корупцією.

Список використаних джерел:

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>. (дата звернення 10.05.2021).

2. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження КМУ від 22.08.2018 № 617-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/617-2018-%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.05.2021).

3. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення: 10.05.2021).

4. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03.10.2019 р. № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text>. (дата звернення: 10.05.2021).

5. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : Постанова КМУ від 04.01.2020 № 3. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 10.05.2021).

6. Про приватизацію державного і комунального майна : Закон України від 18.01.2018 р. № 2269-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text>. (дата звернення: 10.05.2021).

УДК 353.077(477.61)

Д. В. Махуков

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ РЕГІОНАЛЬНОГО СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ ГОЛОВНОГО СЕРВІСНОГО ЦЕНТРУ МВС УКРАЇНИ В ЛУГАНСЬКІЙ ОБЛАСТІ)

Протягом останніх років усі країни світу звертають увагу на модернізації та удосконалення надання адміністративних послуг в органах публічної влади. Процеси, пов'язані з модернізацією та удосконаленням надання адміністративних послуг в органах публічної влади потребують впровадження реформ на державному рівні. У зв'язку з цим в Україні запроваджено систему удосконалення надання адміністративних послуг в органах публічної влади, що пов'язано з євроінтеграційним курсом держави. Концепція удосконалення надання адміністративних послуг в органах

публічної влади спрямована на наближення влади до громадян. Зазначена концепція передбачає створення центрів надання адміністративних послуг та сервісні центри МВС, що здійснюють надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна». Проте, питання удосконалення надання адміністративних послуг систематично порушується на законодавчому, теоретичному та практичному рівні.

Різні аспекти надання адміністративних послуг в органах публічної влади представлено в працях О. Євсюкової, О. Карпенка, Є. Хрикова, І. Бригілевича, С. Ванька, В. Загайного, І. Коліушка, О. Курінного, О. Кравченко, В. Стоян, В. Тимощука, Д. Шиманке, А. Рибінської, Н. Шамрай. Особливості надання адміністративних послуг у сервісних центрах МВС України досліджували Ю. Белоусова, В. Батчаєва, А. Рибінська, О. Циганов.

Мета статті полягає у визначенні напрямів удосконалення надання адміністративних послуг (на прикладі Регіонального сервісного центру Головного сервісного центру МВС України в Луганській області).

Визначенню напрямів удосконалення надання адміністративних послуг передуює визначення сутності надання адміністративних послуг, зокрема визначення сутності надання адміністративних послуг у сервісних центрах МВС України.

О. Циганов зазначає, що сьогодні в наукових колах існує декілька підходів до визначення поняття «адміністративна послуга», а саме: як розпорядчої діяльності уповноважених органів; як їх організаційної діяльності; як частини управлінської діяльності посадових осіб органів влади; як публічно-службової діяльності адміністративного органу; як результату здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом (тобто, адміністративного акту); як особливого виду правовідносин; як виконання обов'язків органами публічної адміністрації перед приватними особами; як форми адміністративної діяльності органів влади [3, с. 113].

У дослідженнях В. Щербаня, О. Джафарової, О. Мозгового, А. Рибінської зазначаються пріоритетні напрями удосконалення надання адміністративних послуг у сервісних центрах МВС України.

В. Щербань у своєму дослідженні визначає основоположні завдання адміністративно-правового регулювання публічно-сервісної діяльності: 1) забезпечення високої якості надання публічних послуг; 2) досягнення результативності у публічно-сервісних відносинах; 3) структуризація та систематизація публічно-сервісних відносин; 4) інформаційне забезпечення публічно-сервісної діяльності; 5) забезпечення дотримання прав та свобод суб'єктів, які звертаються за отриманням публічної послуги, та третіх осіб [4, с. 79].

О. Джафарова та О. Мозговий, досліджуючи удосконалення адміністративно-правового регулювання діяльності сервісних центрів, зазначають: «З метою досягнення високої якості та доступності публічних послуг у діяльності сервісних центрів МВС України наголошено на необхідності здійснити такі кроки:

— упровадження публічно-сервісного підходу в діяльності сервісних центрів МВС України;

— зменшення адміністративних бар'єрів та спрощення процедури отримання публічних послуг, а також застосування критеріїв, які визначають доступність та якість публічних послуг, які надаються фізичним та юридичним особам;

— постійний моніторинг за якістю та доступністю надання публічних послуг сервісними центрами МВС України, що сприятиме підвищенню прозорості та зрозумілості діяльності цих органів;

— надання публічних послуг сервісними центрами МВС України за принципом «єдиного вікна» у форматі відкритого офісу;

— включення до переліку послуг, які надаються сервісними центрами МВС України послуг, які надаються на сьогодні Національною поліцією та Державною службою надзвичайних ситуацій України, а за останніми інституціями залишити лише контрольні повноваження;

— запровадження дозвільних, реєстраційних, експертних та інформаційних послуг за допомогою мережі «Інтернет» з використанням електронного підпису шляхом залучення широких верств населення до їх отримання;

— створення системи постійного обміну інформацією між суб'єктами, які відповідають за введення та заповнення бази даних, що пов'язані з об'єктами підвищеної небезпеки;

— унеможливлення корупційної складової при наданні публічних послуг сервісними центрами МВС шляхом здійснення антикорупційних заходів» [1].

А. Рибінська зазначила, що до основних чинників удосконалення діяльності системи МВС України щодо надання сервісних послуг належать: впровадження та модернізація послуг та онлайн-сервісів у діяльність ТСЦ МВС України, розвиток співробітництва із міжнародними організаціями (EUAM Ukraine, USAID), а також муніципального та приватного партнерства; проєкт «Таємний клієнт» СЦ МВС України у контексті аналізування пропозицій громадськості відносно практик покращення обслуговування клієнтів ТСЦ МВС; сервіс «Повідом про корупцію» на єдиному вебпорталі органів МВС України та вебсторінці ГСЦ МВС України [2, с. 3].

Узагальнюючи вищезазначене виокремимо актуальні напрями вдосконалення надання адміністративних послуг (на прикладі Регіонального сервісного центру Головного сервісного центру МВС України в Луганській області):

— розроблення механізмів оцінювання якості надання адміністративних послуг;

— удосконалення та спрощення процедур надання адміністративних послуг;

- надання можливості вибору способу звернення громадянам за адміністративною послугою, зокрема поштою, електронною поштою;
- забезпечення високої якості надання адміністративних послуг шляхом наближення надавача послуг до їхнього споживача;
- здійснення моніторингу думок споживачів сервісного центру МВС України щодо забезпечення якості надання адміністративних послуг;
- удосконалення системи надання адміністративних послуг в умовах пандемії;
- забезпечити доступною інформацією споживачів адміністративних послуг на вебсайті Регіонального сервісного центру МВС України в Луганській області.

Список використаних джерел:

1. Джафарова О. В., Мозговий О. О. Деякі аспекти удосконалення адміністративно-правового регулювання діяльності сервісних центрів МВС України. URL: <https://www.cuspu.edu.ua/ua/kafedra-praktychnoi-psykholohii/586-general-information/naukovi-chasopysy-tdpu/naukovi-chasopysy-pravo/publikatsii/10742-deyaki-aspekty-udoskonalennya-administratyvno-pravovoho-rehulyuvannya-diyalnosti-servisnykh-tsentriv-mvs-ukrayiny#> (дата звернення: 20.04.2021).
2. Рибінська А. П. Адміністративно-правове забезпечення діяльності з надання сервісних послуг МВС України : дис.. канд. юрид. наук : 12.00.07 / Держ. НДІ МВС України. Київ, 2019. 250 с.
3. Циганов О. Г. Адміністративні послуги у сфері правоохоронної діяльності України: дис... д-ра. юрид. наук : 12.00.07 / Держ. НДІ МВС України. Київ, 2018. 587 с.
4. Щербань В. Д. Адміністративно-правові засади публічно-сервісної діяльності органів виконавчої влади в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ, 2017. 210 с.

УДК 3.08:005.95

Н. В. Петренко

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Управління людськими ресурсами невпинно оновлюється й удосконалюється в умовах сьогодення. Значний вплив на управління персоналом в Україні здійснює в умовах євроінтеграції здійснює європейський досвід. Орієнтуючись на європейський досвід, процеси

управління персоналом модернізуються в усіх сферах, зокрема в органах публічного управління. Ефективне функціонування органів публічної влади зумовлюється наявністю висококваліфікованого конкурентоспроможного персоналу. В умовах швидкого старіння знань та швидкого оновлення інформації управління персоналом має бути зорієнтоване на забезпечення безперервного розвитку співробітників організації. Управління розвитком персоналу в органах публічної влади є багатограним явищем і вміщує певну систему механізмів. Зовнішні і внутрішні виклики, швидкоплинність соціальних, економічних та політичних процесів у сучасному світі та в Україні потребують наявності публічних службовців, здатних до критичного сприйняття інформації, життєвої самоідентифікації, визначення європейських цінностей, прийняття відповідальних рішень в їхній професійній сфері. Розвиток персоналу органів публічної влади визначатиме розвиток публічної сфери та країни в цілому.

Необхідність і своєчасність розв'язання означеної проблеми підтверджено низкою нормативних документів: Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12 січня 2012 року; Закон України «Про державну службу» № 889-19 від 10 грудня 2015 року, Закон України «Про освіту» № 2145-19 від 05 вересня 2017 року.

Упродовж останніх десятиліть питання управління розвитком персоналу в органах публічної влади стали об'єктом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, які досліджують наукові та практичні питання публічного управління. Вагомий внесок у дослідження проблем публічного управління зробили українські вчені В. Авер'янов, О. Антонова, В. Бакуменко, М. Білинська, Т. Василевська, К. Ващенко, С. Газарян, Н. Гончарук, В. Голубь, В. Гошовська, С. Дубенко, Н. Калашник, Н. Липовська, О. Мельников, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, П. Павленчик, І. Пантелейчук, Т. Пахомова, Л. Пашко, Л. Прокопенко, Л. Прудіус, А. Рачинський, М. Рудакевич, С. Серьогін, А. Сіцінський, І. Сурай, В. Сороко, С. Хаджирадева, В. Чмига, Ю. Шаров, І. Шпекторенко та ін.

Різні питання управління персоналом досліджують О. Банчук-Петросова, М. Бондаренко, К. Ващенко, М. Весельська, Т. Витко, В. Волик, Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін, П. Євдокимов, Н. Жиденко, Т. Забейворота, Н. Зелинська, М. Орлів.

Мета статті полягає у визначенні механізмів управління розвитком персоналу в органах публічної влади.

У нашому дослідженні ми дотримуємося розуміння механізму як сукупності норм та управлінських засобів необхідних для здійснення ефективного управління розвитком персоналу.

З урахуванням праць науковців (М. Весельська, Т. Витко, В. Волик, Ю. Ковбасюк, К. Ващенко, Ю. Сурмін, П. Євдокимов, Н. Жиденко, Т. Забейворота, Н. Зелинська, М. Орлів., С. Селиванов) вважаємо, що сутність механізмів управління розвитком персоналу в органах публічної влади полягає у такому:

1) механізми управління розвитком персоналу в органах публічної влади – це відкрита багаторівнева система, яка постійно еволюціонує в напрямку підвищення результативності й ефективності діяльності, підвищення її мотивації, а також забезпечення набуття нових здатностей;

2) тісний взаємозв'язок механізмів управління розвитком персоналу в органах публічної влади з розвитком публічного управління;

3) механізми управління розвитком персоналу в органах публічної влади вибудовуються на нелінійних взаємозв'язках і розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників;

4) механізми управління розвитком персоналу в органах публічної влади базуються на принципах управління;

5) механізмів управління розвитком персоналу в органах публічної влади передбачають формування кадрового потенціалу органів публічної влади;

6) механізми управління розвитком персоналу в органах публічної влади починають актуалізовуватись, коли державно-управлінські кадри прагнуть розвитку (підготовка, підвищення кваліфікації, тренінги, стажування тощо).

Н. Жиденко зазначає, що професійний розвиток персоналу органів державної влади в Україні не зовсім відповідає встановленим нормам і стандартам. Варто зазначити, що персонал органів державної влади потребує професійного розвитку відповідного рівня. Таке унормування професійного розвитку персоналу органів державної влади – це передусім складова безперервного процесу здобуття освіти з накопичення та удосконалення професійних знань, вмінь та навичок фахівців для здійснення їх професійної діяльності [1, с. 132].

Управління розвитком персоналу в органах публічної влади передбачає цілеспрямований, систематичний та безперервний процес формування, утримання, нарощування й удосконалення здатностей (знань, навичок, умінь) і розкриття можливостей фахівців у сфері реалізації професійних завдань і функцій держави. Управління розвитком персоналу в органах публічної влади дає змогу зосередитись на навичках, знаннях та інших здібностях, які мають найбільший вплив на результативність і ефективність праці, та забезпечує зв'язок між професійним навчанням фахівців із необхідними заходами з розвитку їхнього кадрового потенціалу.

Так, найбільш доцільними для управління розвитком персоналу в органах публічної влади є організаційний, ресурсний, мотиваційний, інформаційно-комунікативний механізми.

Організаційний механізм, який забезпечує норми правила та принципи управління розвитком персоналу в органах публічної влади. Організаційний механізм управління розвитком персоналу в органах публічної вміщує сукупність:

— внутрішніх структурних служб і підрозділів органу публічної влади, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень з розвитку персоналу, і несуть відповідальність за результати цих рішень;

— зовнішніх інституцій, що зорієнтовані на реалізацію розвитку персоналу (заклади вищої освіти; навчальні/тренінгові центри та ін.); неформальні домовленості, традиції, що склалися в рамках відповідної системи відносин.

Таким чином, організаційний механізм управління розвитком персоналу:

1) характеризує суб'єктний склад органів публічної влади, на які покладено виконання функцій з управління персоналом;

2) визначає вертикальні та горизонтальні зв'язки між суб'єктами управління розвитком персоналу, конкретний рівень та обсяг їх повноважень. При цьому: вертикальні зв'язки забезпечують з'єднання ієрархічних рівнів управління розвитком персоналу; горизонтальні зв'язки відображають зв'язки між двома та більше рівнями управління розвитком персоналу;

3) забезпечує організацію та регулювання: найму та відбору на публічну службу; оцінювання результатів діяльності управлінських кадрів; функціонування системи професійного навчання управлінських кадрів; управління кар'єрою та адаптацією управлінських кадрів та ін.

Правовий механізм має забезпечувати нормативне регулювання та регламентацію діяльності органів публічної влади, визначаючи принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на публічних службовців, так і сприяти упорядкуванню структурних зв'язків між елементами цього інституту, вибудовуючи відповідну ієрархію.

Ресурсний механізм управління розвитком персоналу в органах публічної влади визначає принципи, джерела, структуру й форми фінансування розвитку персоналу в умовах модернізації публічної служби в Україні.

Наступним важливим механізмом управління розвитком персоналу в органах публічної влади є мотиваційний механізм.

С.Селиванов зазначає, що аналіз змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволяє стверджувати, що на сьогодні не існує універсального способу мотивування персоналу державної служби, оскільки часто те, що є ефективним при мотивуванні одних людей, може виявитись абсолютно незначущим або ж навіть неприйнятним для інших. Зокрема практика засвідчує, що система мотивації у сфері державної служби досить часто визначається не лише фінансово-економічними факторами, а й проблематикою політикоідеологічного змісту [2, с. 77.]

Інформаційно-комунікативний механізм управління розвитком персоналу в органах публічної влади передбачає наявність інформування персоналу щодо можливості розвитку, зокрема проходження навчання, підвищення кваліфікації, просування по службі та ін.

Запропоновані нами механізми управління розвитком персоналу в органах публічної влади діють в комплексі, оскільки вони:

1) виступають продуктом організованої людської діяльності та детермінуються принципами, формами, засобами та методами публічного управління;

2) ґрунтуються на науково-методичному та ресурсному забезпеченні публічного управління;

3) обумовлюються державною політикою щодо розвитку персоналу у сфері публічної служби;

4) відчують вплив зовнішнього середовища, зокрема міжнародних інститутів та інститутів громадянського суспільства, які розглядаються як потенційні інструменти громадянських ініціатив щодо визначення потреб з управління розвитком персоналу в органах публічної влади.

Висновки. На підставі вивчення наукових праць визначено механізми управління розвитком персоналу в органах публічної влади: організаційний, ресурсний, мотиваційний, інформаційно-комунікативний.

Список використаних джерел.

1. Жиденко Н. А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Ін-т підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ, 2019. 230 с.

2. Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / НАДУ при Президентіві України. Київ, 2019. 274 с.

УДК 3.075:354.31(477)

Д. В. Стоянов

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНИХ ЦЕНТРІВ МВС УКРАЇНИ

Актуальність дослідження адміністративно-правового регулювання діяльності сервісних центрів МВС України зумовлено поширенням нової ідеології надання адміністративних послуг. На сучасному етапі надання адміністративних послуг у сервісних центрах МВС України потребує орієнтації на потреби споживачів й враховування їхніх побажань. У зв'язку з цим актуалізується питання забезпечення реалізації прав, свобод і законних інтересів приватних осіб, надання їм якісних та доступних адміністративних послуг. Сучасне адміністративно-правове регулювання діяльності сервісних

центрів МВС України має бути спрямоване на досягнення максимального комфорту споживачів у процесі отримання адміністративних послуг.

Правові аспекти у сфері надання адміністративних послуг представлено в працях Д. Власенка, І. Гончарової, М. Гурковського, С. Дембіцької, Е. Женеску, О. Іващенко, М. Колесникова, К. Кучми, Я. Михайлюк, А. Міськевич, М. Острах, В. Пархоменка, В. Петьовки, Г. Писаренко, А. Саєнка, В. Сіверіна, О. Таможнього, К. Фуглевич, В. Щербаня, О. Циганова.

Мета статті полягає у визначенні особливостей адміністративно-правового регулювання діяльності сервісних центрів МВС України.

Сучасні зміни соціально-економічних і політико-правових умов функціонування сервісних центрів МВС України зумовлюють поглиблене вивчення системи адміністративно-правового регулювання діяльності сервісних центрів МВС України з метою уникнення ризиків зниження якості надання адміністративних послуг.

О. Циганов зазначає, що Концепцією адміністративної реформи в Україні було розпочато впровадження нового інституту адміністративного права – інституту адміністративних послуг, зміст якого передбачає переоцінку характеру взаємовідносин між державою і людиною. Назва цього інституту адміністративного права – «адміністративні послуги» – акцентує увагу на виконанні саме обов'язків держави перед приватними особами, здійсненні діяльності, яка є корисною для цих осіб. Ця діяльність органів влади спрямована на юридичне оформлення умов, необхідних для забезпечення реалізації фізичними та юридичними особами своїх прав і свобод, охоронюваних законом інтересів або виконання покладених на них законом обов'язків [2, с. 20].

О. Туркова зауважує, що надання адміністративних послуг є певними адміністративними процедурами, що будь-яка адміністративна процедура має свою внутрішню структуру, яку складає певна сукупність окремих елементів. Основними складовими елементами адміністративних процедур є стадії, етапи й окремі дії, здійснення яких визначається логікою адміністративно-процедурної діяльності. Саме ці елементи й визначають структуру та послідовність вчинення дій під час розгляду й вирішенні конкретних адміністративних справ. Найголовнішим елементом у структурі адміністративної процедури є стадія, яка в найзагальнішому виді визначається, як певний період, ступінь у розвитку відповідного процесу, що має власні якісні особливості [1, с. 57].

Удосконалення адміністративно-правового регулювання діяльності сервісних центрів МВС України має відбуватися у взаємозв'язку із соціально-правовими явищами та у взаємодії з юридично-галузевими утвореннями. Адміністративно-правове регулювання діяльності сервісних центрів МВС України розуміється як одна з найважливіших підсистем удосконалення надання адміністративних послуг, в якій за допомогою специфічних правових інститутів, форм та методів забезпечуються потреби споживачів адміністративних послуг.

Отже, визначимо особливості адміністративно-правового регулювання діяльності сервісних центрів МВС України:

— орієнтація на забезпечення потреб споживачів адміністративних послуг у процесі їх отримання;

— здійснення надання адміністративних послуг з додержанням певних, установлених у законі або іншому нормативному акті процедур;

— забезпечення захисту прав, свобод та законних інтересів учасників суспільних відносин;

— сприяння підвищенню якості надання адміністративних послуг.

Висновок. Визначено основні особливості адміністративно-правового регулювання діяльності сервісних центрів МВС України: орієнтація на забезпечення потреб споживачів адміністративних послуг у процесі їх отримання; здійснення надання адміністративних послуг з додержанням певних, установлених у законі або іншому нормативному акті процедур; забезпечення захисту прав, свобод та законних інтересів учасників суспільних відносин; сприяння підвищенню якості надання адміністративних послуг.

Список використаних джерел:

1. Туркова О. К. Правова природа процедур надання адміністративних послуг в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків, 2017. 20 с.

2. Циганов О. Г. Адміністративні послуги у сфері правоохоронної діяльності України : дис. ... д-ра. юрид. наук : 12.00.07 / Держ. НДІ МВС України. Київ, 2018. 587 с.

УДК 353(477.61)

А. В. Ткачова

ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Актуальність дослідження демократизації обумовлюється сучасним станом розвитку публічного управління. Сучасне публічне управління потребує забезпечення державних перетворень, наукового переосмислення цінностей, на яких будується демократична держава. В Україні розпочато низку публічних реформ, серед яких особливого значення набуває посилення демократизації на регіональному рівні.

Питання демократизації суспільства вивчали у різні часи С. Бобровник, С. Головатий, С. Гусарєв, В. Забігайло, А. Заєць, О. Зайчук, М. Козюбра,

А. Колодій, В. Копейчиков, Н. Оніщенко, М. Оніщук, Н. Пархоменко, О. Петришин, В. Погорілко, П. Рабінович, В. Селіванов, О. Скакун, О. Скрипнюк, М. Цвік, О. Чаплук, В. Шаповал, Ю. Шемшученко та ін.

Мета статті полягає у визначенні напрямів удосконалення демократизації управління на регіональному рівні на прикладі Луганської області.

Цивілізаційні виклики зумовлюють необхідність забезпечення процесів демократизації влади на регіональному рівні. Демократизація і децентралізація управління на регіональному рівні є одним з найважливіших напрямів реформування публічного управління. Орієнтація на стратегію розвитку держави, упровадження європейських стандартів належного врядування потребує розроблення модернізованої системи демократизації регіону.

С. Власенко зазначає, що важливою умовою стабільного переходу держави до демократії є запровадження інституційних принципів демократичного управління, що своєю чергою забезпечує формування інститутів, які б гарантували відповідальність органів державної влади перед громадськістю. Зважаючи на такі інститути, система демократичного управління здобуде потенційну можливість враховувати позицію громадськості у контексті реалізації державної політики [2, с. 290]. Демократизація державного управління є довготривалим, комплексним процесом, спрямованим на розвиток всіх форм та механізмів демократії, які реалізуються у різних сферах суспільного життя держави. Відповідно до цього, демократизація є інструментом раціонального вирішення суспільних, соціально-економічних та політичних проблем [2, с. 295].

М. Дмитренко наголошує на необхідності реалізації таких оптимізаційних напрямків щодо подолання проблем демократизації, як:

- а) подальша демократизація суспільного життя і зміцнення засад конституційного ладу;
- б) створення умов для забезпечення життєво важливих потреб та законних інтересів людей і територіальної громади загалом;
- в) сприяння розвитку місцевої демократії та підвищенню політичної активності населення;
- г) ефективне управління функціонуванням і розвитком систем життєзабезпечення адміністративно-територіальних одиниць [3].

І. Безена зауважує, що основною запорукою успіху в зміцненні державності, зростанні рівня соціально-економічного розвитку регіонів та країни постають загальні процеси залучення громадян до врядування в громадах, що даватиме можливості для повної реалізації основоположних принципів демократії та свободи [1, с. 31].

Висока динамічність та інтенсивність політично-соціальних процесів, що відбуваються в сучасному світі зумовлюють визначення шляхів удосконалення демократизації на регіональному рівні. Так, до напрямів удосконалення демократизації управління на регіональному рівні на прикладі Луганської області слід віднести таке:

- удосконалення адміністративної реформи на регіональному рівні;
- забезпечення демократичних цінностей серед громадськості;
- підвищення рівня соціальної та політичної стабільності на регіональному рівні;
- посилення ролі органів самоорганізації населення, створених та діючих місцевих громадських організацій у процесі прийняття управлінських рішень на регіональному рівні.

Висновок. Удосконалення процесів демократизації управління на регіональному рівні потребує розроблення системи оцінювання стану демократичних процесів в регіоні, визначення проблемних питань та розроблення заходів, що сприятимуть покращенню існуючого стану демократизації управління на регіональному рівні.

Список використаних джерел:

- 1.Безена І. М. Демократизація публічного управління та інформаційно-медійний розвиток компетентностей його посадовців. *Держава та регіони*. 2019 р. № 3 (67). С. 27-32/
- 2.Власенко С. Оптимізаційні напрямки демократизації державного управління України. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 3 (48). Ч. 2. С. 290-296.
- 3.Дмитренко М. Політична система України: розвиток в умовах глобалізації та інформаційної революції. Київ : Знання України, 2008. 544 с.

УДК 35:172.2

О. О. Усенко

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність. Питання забезпечення культури публічного управління актуалізується внаслідок обрання Україною євроінтеграційного курсу розвитку, що зумовлює впровадження в систему публічного управління європейських цінностей. Дослідження напрямів удосконалення культури публічного управління актуалізуються внаслідок впровадження демократичних ідей в органах публічної влади. Отже, визначення напрямів удосконалення культури публічного управління на засадах та принципах демократії уможливується шляхом виявлення всіх складників досліджуваного явища.

Мета статті полягає у визначенні напрямів вдосконалення культури публічного управління.

Різні питання культури управління у своїх працях розкривають В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Т. Бутирська, Т. Василевська, Р. Войтович, Л. Воронько, Б. Гаєвський, І. Гречкосій, Н. Гудима, О. Денищик, В. Ігнатов, А. Іонова, В. Князев, В. Козаков, В. Козбаненко, Я. Матійчик, В. Мартиненко, Н. Нижник, М. Нинюк, О. Оболенський, М. Пірен, Л. Пашко, А. Рачинський, В. Ребкало, М. Рудакевич, Л. Сергєєва, С. Серьогін, Н. Сидоренко, О. Соловійов, А. Скуратівський, В. Тертичка, І. Черленяк, С. Чукут, В. Цветков, В. Шахов, І. Шпекторенко, С. Яроміч, Ю. Ясенчук.

У працях вітчизняних авторів культура публічного управління часто вживається у значенні управлінської культури публічних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування. Зокрема, культура публічного управління в більшості публікацій називається культурою державного управління. Отже, розкриємо сутність культури публічного управління.

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом – це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права [3].

О. Суший зазначає, що структурно культура державного управління відтворюється через поєднання культури організаційної побудови органів державної влади і власне культури управлінської діяльності, що включає елементи етичної, правової, комунікативної, політичної культури та культури праці державних службовців. Більшість визначень поняття «культура управління» тією чи тією мірою співзвучні в акцентуації на структурних та функціональних складових культури державного управління [4].

В Енциклопедії державного управління культура державного управління визначається як стійка система оцінок і норм, в якій органічне поєднання професіоналізму, компетентності та моральних принципів державних службовців втілюватиме умови для якомога більш ефективного її впливу на реальне життя громадян [1, с. 330–331].

З огляду на вищезазначене можемо зробити висновок, що культура публічного управління вміщує елементи етичної, правової, комунікативної, політичної культури.

В. Садковий, О. Назаров, С. Домбровська, О. Крутій, О. Пономарьов, А. Харченко зазначають, що «... об'єктивний характер культури управління визначається тим, що і сам феномен управління, і культура його здійснення підпорядковуються певним закономірностям, спрямовуються на забезпечення високого рівня ефективності спільної діяльності відповідних людей, груп людей, організації та інших соціальних систем і залежать від

цілей цієї діяльності. Суб'єктивним же характер культури управління слід вважати тому, що саме управління завжди здійснюється конкретною особистістю того чи іншого керівника. А йому ж притаманне своє бачення як цілей діяльності та управління нею, так і характеру та змісту поняття культури управління, зокрема її прояву у взаємовідносинах з підлеглими та у стилі спілкування з ними» [2, с. 10].

У працях з управління зазначається, що культура управління може визначатися певними показниками.

Показники оцінки рівня культури управління:

— прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);

— динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);

— цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей);

— цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системи), синергетичний ефект;

— зв'язність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);

— відкритість (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо) [3].

Культура публічного управління є багатоаспектним явищем і вміщує моральні, юридичні, економічні, організаційні, технічні та етичні норми. З урахуванням вивчення наукових джерел можемо виокремити напрями удосконалення культури публічного управління:

— забезпечення високоморальних норм у процесі управління;

— дотримання юридичних норм і забезпечення правопорядку;

— розроблення ефективної системи мотивації персоналу;

— забезпечення ефективної взаємодії підрозділів у процесі управління;

— упровадження інноваційних технологій управління;

— дотримання деполітизації управлінської діяльності;

— створення автономної субкультури в органах публічного управління;

— забезпечення систематичного удосконалення управлінської діяльності.

Висновок. Удосконалення культури публічного управління сприяє підвищенню професійності управління в органах публічної влади в цілому. Визначено напрями удосконалення культури публічного управління: забезпечення високоморальних норм у процесі управління; дотримання юридичних норм і забезпечення правопорядку; розроблення ефективної системи мотивації персоналу; забезпечення ефективної взаємодії підрозділів у процесі управління; упровадження інноваційних технологій управління; дотримання деполітизації управлінської діяльності; створення автономної

субкультури в органах публічного управління; забезпечення систематичного удосконалення управлінської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) та ін. 2011. 748 с.

2. Культура управління : монографія / Садковий В. П., Назаров О. О., Домбровська С. М., Крутій О. М, Пономарьов О. С., Харченко А. О. Харків : НУЦЗУ, 2018. 218 с.

3. Культура управління. Культура менеджера. URL: <https://pidru4niki.com/17950623/menedzhment/kultura>. (дата звернення: 16.04.2021).

4. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку. *Вісник Національної академії державного управління*. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-7.pdf>. (дата звернення: 16.04.2021).

УДК 378.4

А. О. Харченко

МОТИВАЦІЯ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Працівники державного апарату виступають головним важелем реформування державної служби. Від рівня їх компетентності, професійних знань, готовності до трудової діяльності, внутрішньої зацікавленості в результатах роботи, високої мотивації праці залежить якість прийняття управлінських рішень. Особливо гостро стоїть проблема мотивації праці державних службовців в умовах нестачі кваліфікованих кадрів, старіння працівників держапарату. На державній службі дуже висока плінність кадрів працездатного віку. Останнім часом престиж державної служби знижується. Залучити для роботи здібних, професійно підготовлених працівників стає все більш проблематично. Ці процеси посилюються щорічними перетвореннями, що призводить до великої плінності працівників апарату.

Мета статті: розглянути систему мотивації трудової діяльності працівників державного апарату й заходи щодо підвищення її рівня за рахунок упровадження дієвої системи оплати і стимулювання праці.

Мотивація праці державних службовців ще не до кінця вивчена. Вона має свої особливості, які відрізняють її від мотивації в комерційному секторі. Механізм мотивації в державних органах влади заснований, перш за все, на адміністративно-командних стимулах, тобто діяльність державних службовців суворо регламентована і у своїй основі має комплексну систему соціально-економічних відносин між державними службовцями. Система мотивації у зазначеній сфері – це взаємодія адміністративних та трудових норм.

Нові умови ринкової економіки вимагають активізації трудової ефективності діяльності державного службовця, рівень якої значно знизився. Тому основоположне значення має врахування у трудовій діяльності максимальної кількості чинників, що формують відношення робітників до праці, яке виявляється в суспільній та творчій їх активності (рис. 1). Воно формується також на основі відповідних мотивів, установок, задоволеністю працею, умовами її виконання [5].

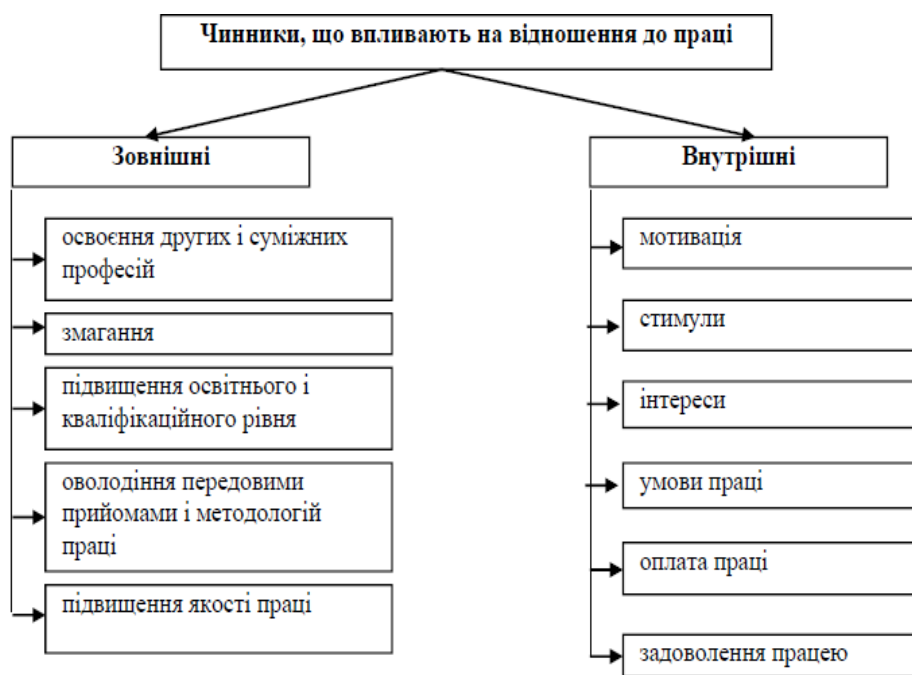


Рис. 1 Чинники, що впливають на відношення до праці

Трудова діяльність державних службовців – це надзвичайно складна сфера праці. Вона відзначається високим інтелектуальним, нервово-емоційним напруженням, дефіцитом рухомої активності, як правило, високою відповідальністю, ненормованим робочим днем, неритмічним навантаженням, непередбаченістю ситуацій і появою доручень, не кажучи про стислі терміни. Така напружена праця державних службовців вимагає й відповідної оплати. Отже, одним із суттєвих факторів підвищення ефективності праці державних службовців та основних напрямів реформування державної служби є створення ефективної системи оплати праці державних службовців.

Для ефективної мотивації необхідно сформулювати модель основного процесу мотивації: потреба – ціль – дії і вплив досвіду і очікувань. Далі уважно виявити фактори, які впливають на мотивацію – набір потреб, які ініціюють рух до цілей. Процес мотивації має такий ланцюг: незадоволена потреба – встановлена ціль – організовані дії – досягнення цілі.

Сьогодні в багатьох органах державної влади зберігається примітивна система мотивації праці – система заохочень і покарань. Результатом цього, як показує аналіз розподілу державних службовців за стажем роботи на державній службі у 2021 р. (статистичні дані Нацдержслужби), є те, що лише 23 % державних службовців працюють від 5 до 10 років, 19 % державних службовців працюють від 15 до 20 років. Це є свідченням неналежної мотивації спеціалістів, особливо молоді, до роботи в органах державної влади. Низький рівень заробітної плати та невідповідність реалій здібностям і потенційним можливостям людини, перш за все молоді, призводить до відтоку кращих кадрів з державної служби.

Сучасна система мотивації персоналу має будуватися, виходячи з аналізу потреб співробітників, вона повинна бути гнучкою, враховувати професійні, вікові особливості співробітників. Кожен державний службовець повинен знати, за що винагороджують або карають в організації, для цього потрібні чіткі критерії оцінки роботи персоналу. Різні зміни в організації, її зростання, реорганізація вимагають адаптації системи мотивації з урахуванням мінливих чинників.

У наш час в Україні використовується стандартна система оплати праці, яка мало відповідає економічним методам управління, не ставить результати праці державного службовця в залежність від загального соціально-економічного розвитку країни (регіону), не стимулює державного службовця до свідомого, цілеспрямованого виконання посадових обов'язків, допускає рівну винагороду за нерівну працю, не дозволяє матеріально забезпечити і захистити службовця, зацікавити і залучити на держслужбу кваліфіковані кадри. Саме в цьому полягає одна з причин свідомого недовикористання службовцями своїх фізичних та інтелектуальних здібностей [1].

Грошова винагорода держслужбовця складається з 3 частин: місячний оклад, надбавки за вислугу років та інших виплат. Розмір винагороди державного службовця залежить від рівня займаної посади, кваліфікації, вислуги років, але не залежить від фактичних результатів його діяльності. Існуюча на державній службі система преміювання також не пов'язана з результатами. У фонді оплати праці передбачені преміальні виплати, питома вага яких відносно мала в структурі грошового утримання державних службовців і які використовуються лише як засіб підвищення розміру оплати праці.

Нині матеріальне стимулювання у сфері, що розглядається, включає (станом на травень 2021 р.) такі виплати: заробітна плата головного спеціаліста Рубіжанської міської ради в середньому становить 11068,75 гривень (5100,00 грн. оклад, доплата за ранг – 400,00 грн., надбавка за

вслугу років – 15 %, якщо така є, надбавка за високі досягнення у праці 40 % – 2530,00грн, премія 25 % – 2213,75 грн). Протепісля системи нарахування діє система відрахування на єдиний соціальний внесок (22 %), податок на доходи фізичних осіб (18 %), військовий збір із серпня 2014 р. (1,5 %). Така система оплати праці знижує стимулюючу роль заробітної плати, є одним із серйозних факторів демотивації, який надає ключовий вплив на ефективність та якість надаваних послуг державним службовцем. Нині заробітна плата мало залежить від результатів праці. У Законі України «Про державну службу» зазначено: оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов’язків, сприяти укомплектуванню органів державної влади компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю. Проте сьогодні оплата праці державних службовців, особливо спеціалістів, слабо пов’язана з кваліфікацією кадрів, освітою та професійною підготовкою, результатами навчання, ефективністю виконання посадових обов’язків. Практика свідчить про те, що, в цілому, існуюча у сфері державної служби оплата праці не дозволяє матеріально забезпечити і захистити персонал, і, як наслідок, зацікавити у державній службі висококваліфіковані кадри з інших секторів.

Мотивуюча дія матеріального стимулювання зростає, коли система оплати пов’язана з конкретними робочими результатами. Гроші є сильним мотиватором, якщо працівник вважає оплату своєї праці справедливою і бачить зв’язок між результатами і оплатою. Але найчастіше вище оплачується праця співробітників, що мають більший стаж роботи в даній організації, а не тих, хто краще працює. Надбавка за вислугу років стимулює не якісну працю, а тривалу роботу в даній організації.

Але на якість надаваних послуг державним службовцем впливають не лише економічні фактори. Сукупність властивостей, що утворюють складові якості праці, в залежності від виду і характеру трудової діяльності можуть мати неоднакову структуру, що і обумовлює різні сторони якості праці (рис. 2).

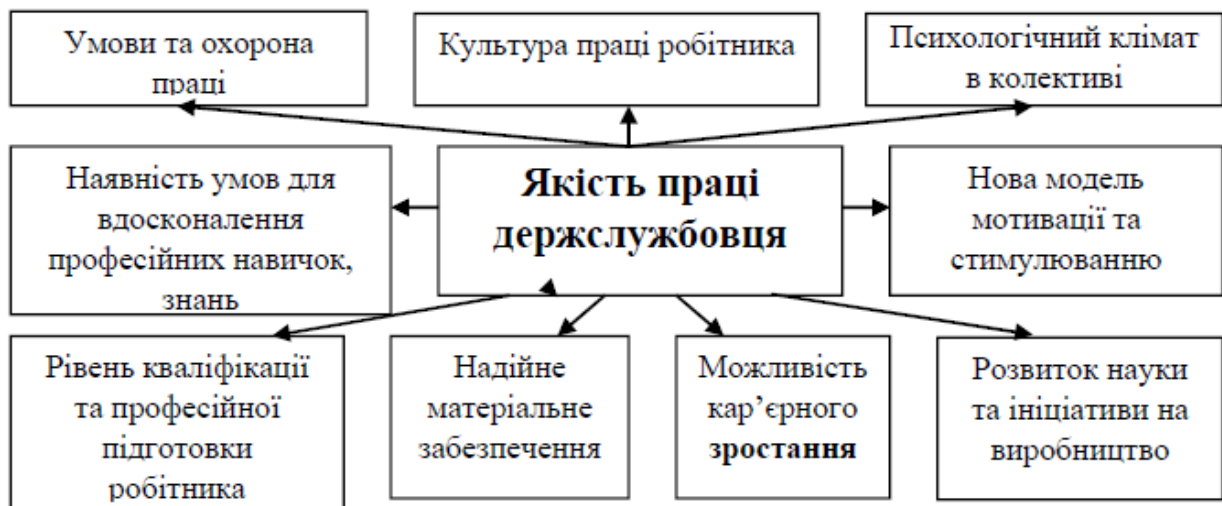


Рис. 2 Фактори, що обумовлюють якість праці державного службовця

Для сучасної системи мотивації праці характерна сильна соціальна політика: держава прагне зменшити економічне розшарування суспільства шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верств.

Державні гарантії створюють нормальні умови роботи, а також мотивують співробітників на ефективне виконання роботи. Вони забезпечують правову і соціальну захищеність держслужбовців, стабільний кадровий склад. Їх призначення – зробити держслужбу більш привабливою в очах як держслужбовців і потенційних працівників, так і звичайних громадян.

До основних державних гарантій можна віднести:

- рівні умови оплати праці та порівнянність оцінок ефективності діяльності державних службовців;
- право на своєчасну оплату праці в повному обсязі;
- комфортні умови праці: забезпечення робочим простором, меблями, технікою та ін.;
- нормований робочий день (право на обідню перерву, оплачувану щорічну відпустку та ін.)
- медичне страхування;
- відшкодування витрат на відрядження;
- відшкодування витрат, пов'язаних з переїздом держслужбовця і його сім'ї у зв'язку з переходом на інше місце роботи на державній службі;
- державне пенсійне забезпечення;
- житлова субсидія [2].

Не дивлячись на велике значення матеріального стимулювання, є ряд способів, які також заохочують державних службовців до підвищення продуктивності їх праці. Вдосконалення організації, залучення персоналу до процесу управління, моральне стимулювання, прагнення до кар'єрних звершень є одними з таких способів. Особливо популярним і реальним методом нематеріального стимулювання є кар'єрне зростання. Кар'єру розуміють як поступове просування працівника службовими сходинками, зміну кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних із його діяльністю.

Стосовно кар'єрного просування державних службовців, тут можна виділити два види такого просування:

а) вертикальний, що означає просування до вищого рівня в ієрархії – це перехід від одного меншого рангу державної служби до вищого;

б) горизонтальний, тобто переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, це практично просування в межах рангу.

Законодавством України передбачено умови і процес кар'єрного зростання державних службовців, зокрема, про це йдеться в розділі 5 (ст. ст. 24-29) Закону України «Про державну службу». У цьому розділі (ст. 27) зазначається, що просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття більш високої посади на конкурсній основі, крім випадків, коли інше встановлено законами України та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння державному службовцю більш високого рангу [4]. Також ця стаття передбачає, що просування по службі в органах державної влади мають державні службовці, які досягли найкращих результатів у роботі, виявляють ініціативу і постійно підвищують свій професійний рівень.

Висновки. Отже, треба зазначити, що для підвищення ефективності роботи державних службовців в Україні потрібно покращення мотивації праці, матеріального та морального стимулу, що сприятиме комплексній самореалізації працівника на робочому місці, підвищенню рівня державної свідомості, бажанню працювати на державу, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки.

Незадоволеність матеріальних потреб має такий демотиваційний вплив на людину, який не дає можливості розвиватися іншим мотиваційним факторам. Тобто, активізувати поведінку людини, розкрити її творчий трудовий потенціал практично не можливо, якщо вона стурбована своїм низьким соціальним захистом. Питання низького матеріального забезпечення потребує термінового вирішення, оскільки, по-перше, знижує трудову активність, і, по-друге, породжує відтік висококваліфікованих працівників в інші установи з більшою заробітною платою.

Мотивація за своїм складом і структурою є складною, забезпечує належну службову діяльність, сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців. Для вирішення проблеми розробки мотиваційного механізму слід застосувати певні заходи, а саме:

- удосконалення системи матеріальної мотивації державних службовців нижчих рангів шляхом розробки індивідуальної карти мотивації для працівників відповідного рангу;

- удосконалення діючої системи професійного розвитку державних службовців; удосконалення системи соціального захисту державних службовців;

- упровадження нових технологій управління, а саме: налагодження системи внутрішньої комунікації – обміну інформації на різних рівнях (вертикальному і горизонтальному), організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після завершення кожної важливої справи, формування організаційних цінностей, встановлення і розвиток довіри в колективі.

Список використаних джерел:

1. Зубенко А. С., Костянчук К. М. Мотивація трудової діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми розвитку управлінських систем:*

досвід, тенденції, перспективи : матеріали конференції, 20 квітня 2011 р.
URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/conf/2011-2/index.html>. (дата звернення: 10.05.202).

2. Колот А. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 344 с.

3. Кравченко М. В. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології. *Вісн. УАДУ*. 2003. № 1. С. 95–101.

4. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. *ВВР*. 1993. № 52. 490 с.

5. Щегорцова В. М. Підходи до оцінки ефективності мотиваційних заходів в органах виконавчої влади України. *Державне будівництво*. 2011. № 1. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2011-1/index.html>. (дата звернення: 10.05.202).

УДК342.003.13

А. А. Черв'як

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ НАСЕЛЕННЯ СТАРОБІЛЬСЬКОГО РАЙОНУ НА ОСНОВІ ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Розглядаючи історичний досвід становлення та розвитку проведення соціальної політики будь-якої держави, необхідно зауважити, що головним її аспектом є соціальний захист населення, його окремих (найбільш вразливих) верств і категорій залежно від конкретних соціально-економічних обставин, рівня розвитку суспільства та самої держави. На сьогодні у світі все частіше науковці, політичні діячі, службовці високого рангу обговорюють проблеми соціального захисту населення, що виникли на фоні економічної кризи та демографічних процесів і супроводжуються збільшенням питомої ваги людей похилого віку, зменшенням кількості працездатних осіб, недостатністю фінансування соціальних заходів та пропонують механізми вирішення цих проблем. Однак реформування системи соціального захисту населення, яке спрямоване на збільшення частки фінансування з усіх рівнів бюджету, не призвело до покращення ситуації в економіці та поліпшення життя населення. Саме тому, означена система потребує удосконалення організаційного механізму, що передбачає необхідно здійснювати роботу в декількох стратегічних векторах.

Ми вважаємо, що з метою вдосконалення системи надання соціальних послуг для населення Старобільського району необхідно вжити заходи, до найбільш важливих з яких слід віднести такі:

- упровадження та забезпечення функціонування ринкових механізмів,

умов у систему надання соціальних послуг (конкуренція, можливість вибору отримувачем Суб'єкта, маркетинг і закупівля соціальних послуг тощо);

- створення в структурі Управління соціального захисту населення в органах місцевої влади Старобільського району територіальних підрозділів з питань контролю за якістю соціальних послуг;

- активізація партнерських взаємовідносин і співробітництво в суспільному трикутнику «держава-громадськість-бізнес»;

- консультування з громадськістю щодо системи надання соціальних послуг та зворотній зв'язок між суб'єктами роботи Управління соціального захисту населення: широке та активне залучення отримувачів, громадськості, зацікавлених сторін до розроблення заходів щодо надання соціальних послуг, прийняття відповідних рішень (тендерні закупівлі, конкурси у цій сфері, оцінювання якості надання соціальних послуг тощо);

- упровадження інноваційних технологій у систему надання соціальних послуг, методик оцінювання їх якості та інших нововведень.

Спираючись на практичний досвід упровадження системи соціальної роботи в Україні, можна виокремити певні етапи щодо побудови вдосконаленої моделі надання соціальних послуг для населення Старобільського району:

- 1) щорічне вивчення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці (громади) у соціальних послугах, тобто визначення індивідуальних потреб осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах та потребують сторонньої допомоги, у соціальних послугах проводять усі соціальні служби адміністративно-територіальної одиниці, у тому числі центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, територіальні центри соціального обслуговування (надання соціальних послуг) шляхом відвідування цих осіб за місцем їх проживання/перебування та проведення комплексного обстеження та або опитування [1];

- 2) затвердження переліку пріоритетних послуг у місцевій громаді (на основі визначених потреб) та планування необхідних видатків у місцевих бюджетах;

- 3) забезпечення надання послуг через мережу комунальних та недержавних суб'єктів (шляхом проведення соціального замовлення);

- 4) проведення моніторингу, контролю та оцінки наданих соціальних послуг.

Відповідно до Наказу Міністерства соціальної політики № 904 «Про затвердження методичних рекомендацій з проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг» моніторинг та контроль якості надання соціальних послуг може здійснюватись шляхом внутрішньої (безпосередньо в соціальному закладі) та зовнішньої оцінки потреб (органами виконавчої влади та місцевого самоуправління й представниками громадянського суспільства) [2].

У перспективі для проведення оцінки та моніторингу якості соціальних послуг рекомендуємо ввести соціальних інспекторів, які будуть функціонувати при управлінні соціального захисту населення

Старобільського району.

Визначимо базові критерії для проведення оцінки якості соціальних послуг в управлінні соціального захисту населення Старобільського району. Отже, першочергово необхідно провести аналіз діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги (кількість суб'єктів, що надають соціальні послуги, їх типи, потужності тощо); вивчити рівень задоволеності потреб населення Старобільського району в соціальних послугах та вже надані соціальні послуги; визначити людські та бюджетні ресурси, залучені для надання соціальних послуг; з'ясувати та типізувати соціальні групи, які отримують соціальні послуги з врахуванням соціально-економічного розвитку регіонів.

Висновки. До рекомендованих нами методів оцінки якості соціальних послуг, які надаються у Старобільському районі відносяться: опитування/анкетування отримувачів соціальних послуг та/або їх законних представників; спостереження за процесом надання соціальних послуг в управлінні соціального захисту; бесіда/співбесіда з персоналом суб'єкта, що надає соціальні послуги; вивчення документації, у тому числі звернень отримувачів соціальних послуг у Старобільському районі.

Рівні застосування шкали оцінки якості соціальних послуг у Старобільському районі можна класифікувати за двома напрямками:

1) внутрішня оцінка якості соціальних послуг, що має проводитися на рівні Управління соціального захисту населення в структурі Старобільської РДА, що надає соціальні послуги;

2) зовнішня оцінка якості соціальної послуги, що має проводитися центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування із залученням громадських об'єднань (за згодою), що займаються захистом прав громадян.

Внутрішню оцінку якості соціальних послуг рекомендуємо здійснювати шляхом: щоденної самооцінки персоналу, залученого до надання соціальних послуг; контролю з боку особи, відповідальної за організацію й проведення оцінки якості соціальних послуг на відповідність вимогам до їх надання (безпосередньо в соціальній службі); роботи Комісії з моніторингу та оцінки якості соціальних послуг (до її складу може входити: керівник служби, надавачі та отримувачі соціальних послуг).

Зовнішню оцінку якості соціальних послуг пропонується здійснювати на постійній основі місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, у тому числі замовниками соціальних послуг за рахунок бюджетних коштів із залученням представників громадських об'єднань не рідше, ніж один раз у квартал.

Список використаних джерел:

1. Бабінова О. О. Критерії оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування: світовий досвід та Україна. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 2. С. 73–78.

2. Про затвердження Методичних рекомендацій з проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг : Закон України від 27 груд. 2013 р. № 904. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0904739-13#Text>. (дата звернення: 25.04.2021).

УДК 331.446.4

М. С. Бабенко

**ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА
ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ
УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ)**

Актуальність дослідження. Об'єктивні життєві реалії підтверджують той факт, що певні особисті якості, фаховість і компетентність, високий рівень знань і навички управлінської діяльності, уміння привернути до себе колег, мати достойний вигляд та позитивну поведінку, ціннісні орієнтації є важливою умовою успішного управління. Існує думка, що потенційні клієнти і партнери дуже часто роблять висновки про компанію в цілому, спираючись на репутацію керівника, бо саме від першої особи організації значно залежить положення компанії на ринку. Однак достеменно не досліджено зв'язок між тим на скільки впливають саме якості керівників на формування іміджу підприємства.

Мета дослідження – проаналізувати наявність зв'язку між внутрішніми якостями керівника та загальним іміджем підприємства на прикладі вітчизняних компаній.

Основна частина. Імідж підприємства може бути різноманітним: позитивним, негативним чи взагалі завуальованим. Проявом позитивного іміджу виступає довіра до підприємства, лояльне ставлення різних аудиторій (клієнти, акціонери, інвестиційні компанії, власні працівники тощо) до можливих труднощів та проблем. Негативний імідж проявляється у вигляді недовіри до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її ресурси, а негативний – значно збільшує витрати.

На наш погляд, при формуванні іміджу підприємства вагомий вклад вносять внутрішні цінності, світогляд, компетентність та спосіб мислення керівника. На підтвердження цієї думки наведемо кілька аргументів та прикладів.

За дослідженням українського бізнес-тренера – А. Чуприкова, майже 25 % банкрутств відбувається через некомпетентність управлінців та їх невміння приймати рішення [9].

Прикладом створення позитивного іміджу організації на ринку за рахунок якостей її власників та керівників може слугувати ТОВ «АТБ-Маркет» (сучасний лідер торговельної галузі України). Діяльність її започатковано в 1993 р., за 28 років підприємство зросло до національного масштабу з доходом у 157,2 млрд грн станом на 2020 р. [7]. У 1998 р. в

компанії було 3 співвласники: Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков, Віктор Карачун, які, об'єднавши власні знання та особисті уміння керівництва, змогли досягти успіху [1].

Особистий імідж керівника впливає на дії підлеглих, спонукає їх до адекватної поведінки, і призводить до побудови певного роду стосунків. Крім того, імідж керівника впливає на процес обміну інформацією, необхідною для прийняття рішення, підвищує ефективність управління.

На прикладі біографії Віктора Пінчука [4], можемо побачити, як особистий імідж людини вплинув на розквіт компанії. В. Пінчуку вдалося в 1990 р. створити компанію «Інтерпайп», яка працює та успішно розвивається до сьогодні – входить у тройку лідерів за величиною виробництва суцільнокатаних залізничних коліс у світі [6]. В одному інтерв'ю він сказав: «У мене не було жодного капіталу, окрім знань. Знання предмету роботи і пізнання людей. Це був мій стартовий капітал!» [4]. Його дії та переконаність з часом дали плоди: прибуток організації за 2019–2020 рр. зростає у межах від 3,5 млрд грн до 4,9 млрд грн [6]. Зараз В. Пінчук вважається найбільшим філантропом України, має власний благодійний фонд та фінансує як українські, так і зарубіжні програми. Не забуває і про власну компанію: здійснено реставрацію заводу на сучасний лад з новим обладнанням, закуплені корпоративні автобуси для зручних поїздок, також у середині організації часто проводяться різні конкурси та міні-проекти для згуртування колективу та введення корисних інновацій у виробництво. Станом на 2021 рік власні доходи В. Пінчука складають 2,5 млрд доларів, він другий за списком «Forbes» після Р. Ахметова, але він один з небагатьох, хто не боїться відкрито показувати куди і на що витрачає свої статки [5]. За словами Віктора Пінчука, його дії не для підвищення особистого іміджу, а для великої та світлої мети – внесення вкладу в рідну державу, згуртування тих, хто може допомогти усім нужденним.

Фахівці визначають, що цілісне формування якісного професійного іміджу керівника підприємства напряму залежить від особистісного. Створення власного іміджу є складним поетапним процесом, тому дуже часто виникає нерівновага між ними. Професійний імідж особи – це уявлення про людину як про спеціаліста чи професіонала у певній галузі; це зовнішній образ, що характеризує визначений соціальний тип особистості, що несе відбиток професії [2]. Професійний імідж не виключає особистого іміджу та, як правило, особиста унікальність виступає, як складний компонент професійного іміджу. На професійний імідж впливає особливість професії, однак не тільки. Для створення позитивного іміджу кожній людині, на нашу думку, потрібно пам'ятати про свою соціальну роль і з цього вже будувати власну модель поведінки, налаштовувати комунікації.

Цікаво дослідити що відбувається в українських реаліях бізнесу. Чи завжди відома людина (бізнесмен, політик, громадський діяч, тощо) діє соціально відповідально? Чи є прямиий зв'язок між темпами зростання власного капіталу окремої людини та темпами зростання капіталу тієї компанії, яка є активами формування його власного доходу. Саме такий

зв'язок може сприяти формуванню не тільки певного іміджу вітчизняних компаній, а також держави в цілому. Відомо, що національна економіка все ще сконцентрована в руках невеликої групи осіб, більшість з яких мають ключовими активами свого власного доходу вітчизняні компанії. У статті [8] частково є відповіді на ці питання. Нажаль, в українській дійсності існує багато прикладів розбіжностей. Наведемо тільки один приклад.

Колишній український народний депутат А. Веревський, окрім політичної діяльності, має бізнес та є власником компанії «Kernel». За 2019-2020 рр. прибуток цієї компанії значно зменшився, з 189 млрд \$ до 59,61 млрд \$, тоді коли особисті статки Веревського А. М. оцінено у 358 млрд \$ станом на 2018 рік [3]. Не дивлячись на те, що «Kernel» найбільший в Україні виробник та провідний у світі експортер соняшникової олії, у компанії є борги станом на 2019 рік у сумі 1,144 млрд\$. Із березня 2020 року виявлено, що компанія бере участь у кримінальних провадженнях, пов'язаних з ухиленням від сплати податків. У матеріалах справи йдеться, що п'ять компаній, які не мають виробничих потужностей, транспорту, складів і персоналу, торгували з «Kernel» тільки на папері.

Створення довгострокового позитивного іміджу компанії, на наш погляд, не можливе коли йдеться про неетичну та незаконну поведінку власника чи керівника підприємства, бо саме вони є «обличчям» бізнесу. Сучасний розвиток світової економіки потребує соціально відповідального ставлення до ведення бізнесу. Тільки таким чином може бути сформований позитивний імідж вітчизняних компаній на світовому ринку.

Висновки. У процесі дослідження було визначено наявність зв'язку між внутрішніми якостями керівника та загальним іміджем компанії. Проаналізовано приклади впливу особистих якостей вітчизняних підприємців-власників, головних акціонерів на загальний результат діяльності компаній. Розглянуто зв'язок між професійним та особистим іміджем керівника. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що для створення довгострокового позитивного іміджу вітчизняних компаній на світовому ринку теперішнім та майбутнім керівникам потрібно звертати увагу на набуття не тільки професійних знань, а також розвитку свідомості, пам'ятати про свою соціальну роль та відповідальність перед суспільством.

Список використаних джерел:

1. Історія: як Геннадій Буткевич прийшов у бізнес і що він створює. URL: <https://biz.liga.net/all/fmcg/article/ot-seti-atb-k-atomnym-reaktoram-kak-gennadiy-butkevich-prishel-v-biznes-i-hto-on-sozdaet>. (дата звернення 14.05.2021).
2. Мазоренко М. О. Діловий імідж – професійно важлива якість спеціаліста. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. Харків : УЦЗУ, 2010. Вип. 7. С. 319–327.
3. Офіційний сайт компанії «Kernel». URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення 13.05.2021).

4. Пінчук, Віктор Михайлович. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B8%D0%BD%D1%87%D1%83%D0%07> (дата звернення 15.05.2021).
5. Рейтинг та стан найбагатших українців. URL: <https://www.ukrinform.ru/rubric-economy/3240822-v-trojku-samyh-bogatyh-ukraincev-vosli-ahmetov-pincuk-i-zevago-forbes.html> (дата звернення 15.05.2021).
6. Сайт компанії «Інтерпайп». URL: <https://interpipe.biz> (дата звернення 14.05.2021).
7. Сайт корпорації АТБ. URL: https://atb.ua/ru_RU/page/atb_market. (дата звернення 13.05.2021).
8. ТОП-100 найбагатших українців. URL: <https://magazine.nv.ua/ukr/journal/2767-journal-no-39/top-100-bogatuh.html>. (дата звернення 15.05.2021).
9. Чуприков А. Керівники не вміють робити Це – тисячі компаній зазнали невдачі. URL: <https://blog.liga.net/user/achuprikov/article/35478>. (дата звернення 10.05.2021).

УДК 334.72-043.86(477)

Л. О. Бутріменко

ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

З дня проголошення незалежності України як держави та по теперішній час відбувається постійний рух щодо створення та формування підприємництва як соціально-економічного явища. Його розвитку сприяло впровадження низки прогресивних норм регуляторної політики держави, визначення періодичності здійснення планових заходів державного нагляду за критеріями ризикувід провадження господарської діяльності, запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва, реформування дозвільної системи тощо.

Теорію формування підходів до вирішення практичних завдань державного управління, які пов'язані з економічними процесами та підприємницькою діяльністю докладно висвітлювали такі видатні зарубіжні вчені, як Е. Вайнінг, Д. Веймер, Д. Кейнс, Ф. Кене, В. Леонт'єв, Д. Рікардо, П. Самуельсон, А. Сміт та ін. Серед вітчизняних дослідників значний внесок у загальну теорію та методологію державного регулювання малого підприємництва зробили такі провідні вчені, як Ю. Авксент'єв, О. Амосов, Ю. Бажал, О. Барановський, З. Варналій, Л. Воротіна, В. Гриньова, А. Дегтяр, О. Долгальова, Л. Дмитриченко, Ю. Єхануров, І. Жилияєв, О. Іваницька, О. Кілієвич, М. Клименюк, М. Корецький, В. Мартиненко, Г. Одінцова,

Є. Панченко, І. Райнін, С. Реверчук, І. Сараєва, В. Сизоненко, І. Сурай, Т. Сьомкіна, О. Титаренко, Ю. Чернецький та ін.

Розвиток малого підприємництва в Україні відбувається в нестабільних умовах розвитку ринкової економіки, що відзначаються значними труднощами соціально-економічного, політичного та правового характеру. На цей процес головним чином впливають наявність планових та позапланових заходів державного нагляду як важіль державного впливу та регулювання, значний податковий тягар, обмеження фінансово-кредитних можливостей, недостатність фінансової, матеріально-технічної, управлінської та кадрової складової діяльності підприємництва. Тому дослідження проблемних питань, пов'язаних із функціонуванням суб'єктів підприємництва та розвитком системи їх державного регулювання за ступенями ризику від провадження господарської діяльності, представляють принципове значення на етапі його функціонування.

Мета статті: визначити етапи розвитку малого підприємництва в Україні.

Виникнення малого підприємництва – це результат економічного трансформування суспільства і водночас найнадійніша гарантія подальшого поглиблення реформування ринкових відносин. Тому методологічно обґрунтованим є підхід, коли мале підприємництво розглядається в широкому загальноісторичному контексті еволюції економічних систем.

З методичної точки зору співставлення статистичних даних та їх аналіз вимагають урахування специфіки діяльності малих підприємств та особливостей їх фінансової звітності (ставки відрахувань на податки, ставки кредитування, рівень інфляції і т. п.).

Що до оцінки стану малого підприємства в Україні, треба враховувати критерії, що визначають рівень розвитку малого підприємства. Із цієї точки зору наведемо дані з характерних етапів розвитку малого підприємства [6].

Спираючись на аналіз джерельної бази з проблематики, можна визначити три етапи становлення та розвитку малого підприємства в нашій країні:

I етап: 1991-1994 роки – початок формування державної політики підтримки малого підприємництва, прийняття Верховною Радою України Закону «Про підприємництво», утворення Державного комітету України зі сприяння малим підприємствам і підприємництву та схвалення Урядом Програми державної підтримки підприємництва;

II етап: 1995-1997 роки – період реформування системи державної підтримки підприємництва, схвалення Кабінетом Міністрів Концепції Державної політики розвитку малого підприємництва, конституційне закріплення свободи підприємництва та затвердження Урядом Програми розвитку малого підприємництва на 1997-1998 роки;

III етап: з 1998 року по теперішній час – визнання на рівні державної політики необхідності зменшення державного втручання в підприємницьку діяльність, уведення спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва, прийняття Верховною Радою України

Законів «Про державну підтримку малого підприємництва» та «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні».

До 2000 р. намітилася диференціація розвитку малого підприємства, у ці роки розширився спектр видів підприємств малого підприємства. Але більшість малих підприємств випускає продукцію не конкурентоспроможну як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках, орієнтуючись в основному на сировинні ринки. Розглянутим вище етапам розвитку малого підприємства відповідають певні державні концепції. Якщо в перший період держава стримувала розвиток кооперативів і ставила певні бар'єри їх розвитку, то на другому етапі розвитку малого підприємства було поставлено під контроль бюрократичного апарату з прийняттям цілої низки законів, необхідних по суті, але таких, які важко реалізуються та впроваджуються по суті.

На третьому етапі розвиток малого підприємництва прийшов у певну рівновагу і натрапив на принципові бар'єри, коріння яких у системній кризі економіки України і в старих методах адміністративного підходу до управління, в тому числі і малим бізнесом. Внаслідок цього, і програми підтримки малого підприємства не були результативними.

Під державним регулюванням ринкової економіки мається на увазі діяльність держави, спрямована на створення умов для стабільного розвитку економіки, підтримка оптимальних темпів відтворення і рівня життя населення [1, с. 117], а також процес призведення до відповідності загальнонаціональних інтересів держави й інтересів її суб'єктів з інтересами господарюючих суб'єктів і населення на основі їхнього найкращого поєднання для досягнення цілей і завдань суспільного розвитку [1, с. 20].

У сучасній економічній літературі ставиться питання: чи потребує економіка України державного регулювання?

Оскільки метою її є перехід до соціально орієнтованої ринкової економіки, а розвинена ринкова економіка передбачає певну регулюючу роль держави, то вже зараз треба посилювати цю роль і формувати механізм її здійснення. Важливим чинником, що обумовлює необхідність державного регулювання української економіки, є перехід від економіки з тотальною державною власністю на засоби виробництва, в якій усі працівники були найманою робочою силою держави. У цих умовах тривалий час зберігатиметься відносно велика частка державних підприємств в економіці та вплив держави на економічні процеси [7, с. 97].

На сучасному етапі розвитку України паралельно з процесами створення підприємницького сектору відбувається формування механізму його державного регулювання. Тобто державна підприємницька політика перебуває в початковому стані і є так само недосконалою, як і всі інші інструменти регулювання [3, с. 221].

Державне регулювання малого підприємництва є окремою частиною державного регулювання економіки серед глобальних загальнодержавних процесів. Для визначення співвідношення державного регулювання економіки і державного регулювання малого підприємництва слід виходити з того, що в Господарському кодексі України (ст. 63, пункт 7) [4] малими

(незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Державне регулювання економіки здійснюється за допомогою соціально-економічного прогнозування, а на цій основі – і впливу на процеси соціально-економічного розвитку, у тому числі через розробку державних програм, визначення пріоритетних напрямів і галузей розвитку народного господарства, через формування інвестиційної, податкової і кредитної політики. Далі це регулювання забезпечується через здійснення антимонопольної політики і розвиток конкуренції, через державну стандартизацію, метрологію і сертифікацію, через систему оподаткування, інших форм регулюючого впливу держави [2, с. 174]. «Сьогодні, – як відзначила Голова Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва А. Кужель, – основні наші зусилля спрямовані на вдосконалення нормативно-правової бази, загальне поліпшення бізнес-середовища в Україні, розчищення регуляторного поля та спрощення процедур започаткування бізнесу» [5, с. 2].

Ефективність малого підприємництва знаходиться у полі зору державних органів управління. Межі державного регулювання, яке матеріалізується у законодавчих актах нормативного характеру, постійно змінюються: вони звужуються і поступаються політиці дерегулювання. При цьому державне регулювання не зникає, а якісно вдосконалюється, набуває нових функцій, особливо в питаннях захисту поряд із публічними (суспільними) інтересами і інтересів приватних, зокрема підприємців. За допомогою державного регулювання відбувається й процес погодження цих інтересів [8, с. 10].

Висновки. У процесі аналізу з'ясовано, що процес становлення та розвитку малого підприємства в нашій країні можна поділити на три етапи: I етап: 1991-1994 роки; II етап: 1995-1997 роки; III етап: з 1998 року по теперішній час. Підкреслено, що мале підприємство виступає головною ознакою будь-якої економічної системи, яка базується на ринкових принципах, і є провідною формою господарювання. Отже, це спонукає на необхідність подальших досліджень з обґрунтуванням підходів до формування державної політики та визначення напрямів удосконалення правових інструментів регулювання малого підприємства.

Список використаних джерел:

1. Варналій З. С. Державна політика підтримки малого підприємництва : монографія. Національний ін-т стратегічних досліджень. Київ, 2015. С. 130.

2. Варналій З. С., Кузнєцова І. С. Державна регуляторна політика у сфері малого підприємництва. Київ, 2012. С. 104.
3. Виноградская А. Организационные меры содействия малому предпринимательству в регионах. *Бизнесинформ*. 2014. № 1-2. С. 86–91.
4. Господарський Кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. *Відомості Верховної Ради*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. С. 144.
5. Дашкевич А. Підтримка вітчизняного бізнесу без забезпечення ефективного конкурентного середовища – неможлива. *Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України*. 2016. № 1. С. 2–4.
6. Дерегулювання як один із шляхів подолання проблеми тіньової економіки та корупції. Матеріали «круглого столу»: Український незалежний центр політичних досліджень. Київ, 2015. С. 63.
7. Кондрат І. Ю. Факторно-результатний метод прогнозування розвитку економічної діяльності малого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2016. № 436. С. 209–216.
8. Майдерс Х. Малый бизнес по-американски. *Деловой мир*. 2012. № 14. С. 16–19.

УДК 338.245(100)

В. В. Давидюк
І. П. Мандрик
В. О. Дацюк

ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ СВІТУ

Актуальність теми. Після подій весни 2014 р. у світі розпочалася «нова холодна війна» Заходу та Російської Федерації з Китаєм і особливо під час загострення протистояння в березні-квітні 2021 р. цивілізований світ зрозумів, що світова мирна система післявоєнної Європи руйнується. Відповідно, у будь-який момент може розпочатися глобальна світова війна, і тоді будь-яка країна світу може опинитися наодинці з агресором, коли чекати допомоги буде нізвідки. Саме тому більшість держав світу збільшує видатки на свій гарант безпеки – на власні Збройні сили, розвиваючи таким чином військово-промисловий комплекс. Тому постає нагальна потреба досліджувати даний комплекс, а отримані результати враховувати при розробці і створенні зовнішньополітичної геостратегії України.

Мета статті – розкрити сутність, структуру та особливості військово-промислового комплексу; дослідити історичні особливості становлення даного комплексу в світі; пояснити взаємозв'язок між політичними подіями у

світі з фінансуванням і розвитком військово-промислового комплексу та його вплив на економіку держави й рівень життя населення.

Основна частина. Військово-промисловий комплекс (ВПК) – сукупність взаємопов’язаних та взаємозалежних промислових підприємств, науково-дослідних центрів, підрозділів збройних сил та державних установ і організацій, які забезпечують військові потреби держави, виготовляють озброєння і все необхідне для їхнього виробництва. Термін «військово-промисловий комплекс» стосується будь-якої сукупності взаємозв’язків між військовою політикою та промисловим виробництвом, між збройними силами та урядом країни [1].

ВПК – це складна структурна організація науково-дослідних, конструкторських інститутів та оборонного виробництва, до складу якого входять:

- державні установи та організації-замовники – це можуть бути як представники Міністерства оборони, так і інших силових відомств та органів влади;

- науково-дослідні та дослідно-конструкторські організації – спеціалізовані науково-дослідні інститути і конструкторські бюро, найчастіше закритого типу, які займаються проектуванням і створенням експериментальних моделей;

- оборонне виробництво – це заводи, фабрики, верфі, які займаються виготовленням стрілецької зброї і боєприпасів, складанням одиниць бойової техніки, літальних апаратів, будівництвом і спуском на воду військових суден, виробництвом ядерної зброї тощо;

- структурні підрозділи збройних сил, що займаються проведенням військових випробувань (проведених після випуску обмеженої партії конкретного зразка озброєнь), а також постановкою на озброєння нового і зняття з озброєння застарілого й організацією складського зберігання;

- міжнародна торгівля і постачання зброї за кордон (наприклад, дружнім режимам і рухам опору) ведеться уповноваженими на те державними підприємствами [2].

ВПК уперше сформувалися в США і СРСР у період «холодної війни», коли за відсутності активних воєнних дій між ними розгорнулася безпрецедентна «гонка озброєнь», і на перший план виступив такий чинник могутності, як спроможність розробляти й виготовляти озброєння і військову техніку на сучасному рівні і в належній кількості.

Зменшення міжнародної напруги із середині 1980-х рр. змусило уряди СРСР і США реформувати ВПК. У СРСР ці реформи звелися переважно до конверсії (переводу оборонних підприємств на випуск цивільної продукції), що обернулося кризою у ВПК й обвалом виробництва в суміжних галузях промисловості [1].

У США та інших індустріально розвинених країнах магістральним напрямом реформування ВПК (замість цього терміна набув поширення термін «оборонна промисловість») стала диверсифікація (розширення номенклатури товарів, послуг) воєнних компаній шляхом інтеграції з іншими

компаніями (у тому числі цивільними). Так, із 50 великих аерокосмічних корпорацій США (1982) після інтеграційних процесів залишилося 5 (1998), в Західній Європі 30 аерокосмічних корпорацій (1992) об'єдналися в 5 (2000). У той самий час у СРСР, а згодом – у пострадянських державах, було накладено законодавчі обмеження на інтеграцію у ВПК з політичних мотивів (побоювання консолідації консервативних «червоних директорів»).

Результатом перетворень ВПК в індустріально розвинутих країнах став перехід до моделі високотехнологічного комплексу (ВТК), за якої учорашні воєнні корпорації, значно збільшившись у розмірах і довівши частку цивільної продукції у своїх замовленнях до рівня не менше 50 %, упевнено відчують себе в умовах скорочення державних воєнних замовлень і світового ринку озброєнь і військової техніки [1].

Розпад Радянського Союзу і закінчення «холодної війни» в 1991 р. вплинули на ВПК світу, особливо в США і Росії, де оборонні бюджети були значно урізані. Однак, з 2000-х років через військові операції на Близькому Сході та зростання ролі світового тероризму ВПК залишається потужною політичною силою як у США, так і в Росії, а також у всьому світі, для яких фінансування з державних бюджетів постійно зростає [3].

З 2014 р., після анексії Росією Криму, у світі розпочалася «нова холодна війна» країн НАТО на чолі із США проти Російської Федерації та ще й третьої сторони – Китаю. На Європейському континенті занепокоєні агресивною зовнішньою політикою і вторгненням в Україну російських військ, тому провідні країни Європи почали масово нарощувати свій військовий потенціал, вкладаючи мільярди євро у ВПК.

Військово-промисловий комплекс так само, як і Збройні сили, фінансуються з державного бюджету. Саме тому ця галузь завжди була метою лобіювання державних посадовців у Міністерстві оборони та в парламенті, які найчастіше були пов'язані з підприємствами оборонних виробництв, що беруть участь у виробництві зброї й обслуговуванні армії.

Військово-промисловий комплекс має деякі особливості, що відрізняються залежно від того, чи економіка країни більш-менш орієнтована на ринок. Наприклад, у США виробництво зброї перейшло від державних компаній до приватних підприємств протягом першої половини ХХ ст. Однак у Франції більшість військових підприємств перебуває у державній власності. Хоча у більшості випадків ВПК функціонує в межах однієї країни, в деяких випадках, наприклад, у Європейському Союзі, він формується на основі об'єднань виробничих і наукових потужностей декількох країн для виробництва зброї та військової техніки [3]. В Україні існує 118 підприємств оборонного сектору як державної форми власності, так і приватних, проте, всі вони входять до складу державного Концерну «Укроборонпром» та перебувають під безпосереднім управлінням Міністерства оборони України.

Незважаючи на такі відмінності, ВПК у більшості економічно розвинених країн має, як правило, кілька характерних ознак: високотехнологічний промисловий сектор, який працює відповідно до

власних правових, організаційних та фінансових правил; кваліфікований персонал; централізований контроль за кількістю та якістю продукції.

Термін «військово-промисловий комплекс» може також визначати фізичне розташування військового виробництва, що створює просторову концентрацію основних підрядників, субпідрядників, консультантів, університетів, кваліфікованих робітників та державних установ, які беруть участь у дослідженні та розробці військових систем і технологій або у їх виробництві. Прикладами можуть бути аерокосмічний комплекс на півдні Каліфорнії, суднобудівний комплекс на південному узбережжі Південної Кореї та ізолюваний військовий дослідницький комплекс «Академгородок» у Сибіру чи база ВПС Армії США «Зона 51» в Неваді. Саме тому, основними факторами розташування об'єктів ВПК є: наукоємність і залежність від трудових ресурсів та тяжіння до потужних промислових центрів, але разом з тим існують й інші, не менш важливі, фактори секретності та безпеки, коли об'єкти ВПК знаходяться у важкодоступних територіях країни далеко від кордону. Таким чином, створюються засекречені військові містечка з власною соціальною інфраструктурою [3].

Варто зазначити, що протягом останніх семи років (з часу початку «нової холодної війни» у 2014 р.) найбільша увага міністерств оборони провідних країн світу приділяється засекреченим військовим містечкам. Бо лише вони здатні вести наукові дослідження у воєнній сфері при розробці найсучасніших видів озброєння при повному циклі – від дослідження і розробки до виробництва із проведенням відповідних випробувань. Уряди більшості країн світу розуміють, що в будь-який момент може розпочатися нова глобальна війна, коли не варто буде чекати допомоги від вчорашніх союзників і гарантів безпеки. І замість того, щоб вкладати мільйони доларів США у розвиток своїх же економік, уряди фінансують розробку і виробництво високотехнологічних видів озброєнь і військової техніки, в тому числі й зброї масового знищення. Однак, поряд з негативними наслідками від «гонки озброєнь» людство здійснило значний технологічний стрибок – і дуже багато прогресивних військових розробок знайшли своє застосування у мирній сфері.

Висновки. Військово-промисловий комплекс – це сукупність державних, військових, промислових, наукових і політико-ідеологічних структур, що так чи інакше взаємодіють одна з одною в межах виробництва зброї і військового спорядження, проведення безпекової й оборонної політики, а також політики мілітаризму.

Передумовою для стрімкого розвитку ВПК стала «холодна війна», яка була розв'язана між США і СРСР у другій половині 40-х рр. ХХ ст. Масштабні зміни в оборонній промисловості відбулись у 1990-х рр. У економічно розвинених країнах світу були прийнятні та успішно реалізовані стратегії реструктуризації ВПК, проведені програми конверсії, змінена система міжнародних військово-економічних зв'язків, використані передові методи організаційного управління. У пострадянських країнах ці реформи

звелися переважно до конверсії, що обернулося кризою у ВПК й обвалом виробництва в суміжних галузях промисловості.

До числа основних тенденцій розвитку ВПК провідних країн світу можна віднести створення великих оборонно-промислових інтегрованих структур з розробки і виробництва сучасного озброєння та військової техніки на національному, транснаціональному та трансатлантичному рівнях.

ВПК відіграє важливу роль у технологічному прогресі країни і є об'єктом лобювання, пов'язаних з військовими підприємствами, урядовців та законодавців. Тому на цю галузь протягом останніх років виділяється велика кількість бюджетних коштів, особливо на розробку новітніх зразків високоточних озброєнь і військової техніки, що, відповідно, двозначно впливає на розвиток економіки країни і на рівень життя населення.

Список використаних джерел:

1. Головка В. В. Воєнно-промисловий комплекс. *Енциклопедія історії України* : у 10 т. / редкол. : В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. Київ : Наукова думка, 2003. Т. 1 : А – В. 688 с.
2. Проблеми і перспективи розвитку ВПК // *Studfile*. 2016. URL: <https://studfile.net/preview/5483397/page:17/> (дата звернення: 23.04.2021).
3. Weber, Rachel N. «Military-industrial complex». *Encyclopedia Britannica*, 19 Feb. 2020. URL: <https://www.britannica.com/topic/military-industrial-complex>. (Last accessed: 23.04.2021).

УДК 352.9+378.4

Є. І. Овчаренко

ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Актуальність. Екосистема регіону – це сукупність взаємозалежних суб'єктів та факторів, скоординованих задля поліпшення соціо-еколого-економічного стану регіону шляхом ефективного використання внутрішніх потенціалів, переваг, ресурсів і можливостей території та її спеціалізації для досягнення сталого розвитку, що створить умови для зростання рівня добробуту та доходів громадян при досягненні згуртованості в соціальному, економічному та просторовому вимірі.

Запорукою сталого розвитку екосистеми регіону є створення ефективної стратегії, що також є базовою та обов'язковою стартовою точкою на шляху ефективного управління екосистемою.

Отже, **метою** дослідження є визначення теоретико-методичних засад розробки стратегії сталого розвитку екосистеми Луганської області.

Основна частина. В екосистемі Луганщини гостро бракує новітніх підходів для відновлення та розвитку своїх територій. Як показує досвід, в успішних громадах приватний сектор виступає ключовим партнером для досягнення результатів сталого розвитку. Мале і середнє підприємництво сприяє створенню нових робочих місць, зростання валового внутрішнього продукту, а також стимулюванню розвитку конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу економіки. Вони досить часто привносять у громаду інновації, досвід та фінанси як для вирішення повсякденних місцевих проблем, так і для ефективного подолання викликів, які постають перед громадами.

Також в екосистемі Луганщини відслідковується недостатнє розуміння як бізнесом, так і місцевою владою можливості спільно впливати на економічні, соціальні та екологічні покращення у громаді та залучати до цього наукові та освітні заклади, що в кінцевому результаті шляхом інноваційної діяльності підвищують конкурентоспроможність і бізнесу, і громад, і екосистеми в цілому.

З цього – нерозвинена інфраструктура підтримки розвитку екосистеми, наявна, однак недосконала, практика співпраці між органами влади та бізнесом. Відсутність індустріальних парків, які насичують ринок новітньою конкурентоздатною продукцією, створюють робочі місця, формують сприятливий інвестиційний клімат, та в цілому – сприяють економічному розвитку екосистеми.

Відповідно до «Методичних рекомендацій для врахування цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад», розроблених Програмою розвитку ООН в Україні: «...впровадження принципів сталого розвитку потребує формування стратегічного бачення напрямів розвитку, що ґрунтуються на новій філософії мислення та нових аспектах політичної діяльності. Перехід на засади сталого розвитку потребує глибоких структурних змін в управлінні та нових методів роботи в різних галузях економічного, соціального та політичного життя. З екосистемного погляду соціальна та демократична держава має бути також і природозберігаючою. Система управління сталим розвитком екосистеми базується на моделі публічного врядування, яке передбачає конструктивну взаємодію державних, громадських і приватних структур. Запровадження такої моделі пов'язано з реалізацією ряду складних управлінських завдань, таких як формування спільного бачення розвитку країни, галузей і регіонів; визначення стратегічних цілей та пріоритетів розвитку; зміцнення інституцій, спрямованих на участь заінтересованих сторін у прийнятті рішень, міжгалузеву і міжрегіональну взаємодію та довгострокове планування, що враховуватиме інтереси майбутніх поколінь; прийняття узгоджених рішень за участі заінтересованих сторін тощо. Для реалізації зазначених завдань застосовують стратегічний підхід, який дає можливість ще на стадії планування розвитку скоординувати дії та узгодити інтереси різних міністерств і відомств та інших заінтересованих сторін» [1].

Стратегічне планування у територіальних громадах на засадах сталого

розвитку – це єдиний шлях позбавитися минулих недоліків та досягти відповідності кращим світовим практикам. Стратегічне планування територіальних громад уже знайшло застосування в Україні, позитивний результат з’являється у містах, які ґрунтовно підходили до цього питання, Луганська область як екосистема, у тому числі Сєверодонецька міська територіальна громада як її екосистемна частина, не є винятком. Завданнями цих документів є максимально ефективно акумулювати всі ресурси та зусилля на трьох стратегічних напрямках – економічному, екологічному та соціальному, що чітко окреслює екосистемний підхід.

Головними принципами цих Стратегій в Луганській області визначено дотримання пріоритетності прав і свобод людини, забезпечення інклюзивності та гендерної рівності в системі надання послуг населенню, впровадження підходів сталого та збалансованого розвитку. Розроблення Стратегій здійснено на засадах смарт-спеціалізації та передбачає інноваційну спрямованість та вузьку спеціалізацію у пріоритетних сферах економіки екосистеми Луганської області. Стратегічні напрями, визначені Стратегією розвитку Сєверодонецької міської територіальної громади, сформовано відповідно до цілей Стратегії розвитку Луганської області. Напрями пріоритетного розвитку відповідно стратегічних цілей зображено на рис. 1.

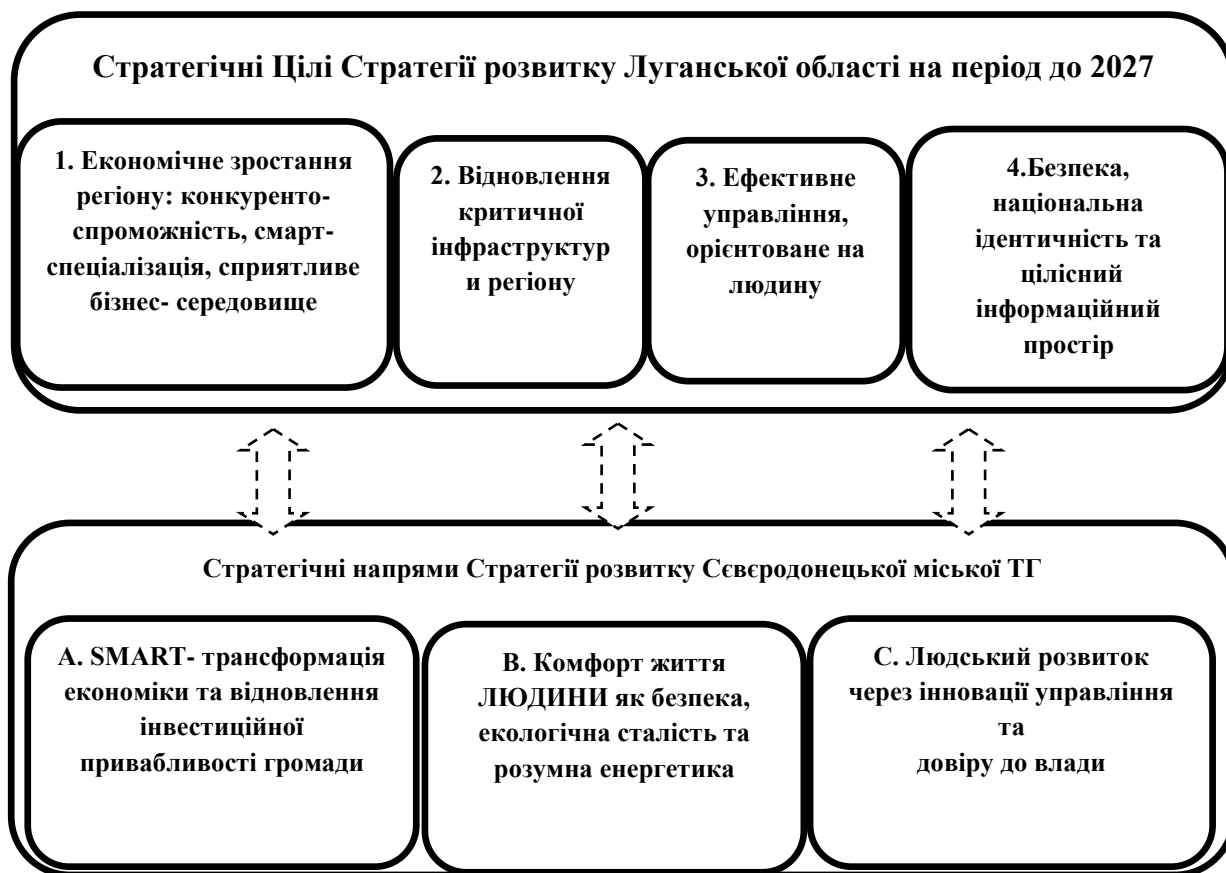


Рис. 1. Схема узгодження стратегічних цілей та напрямів розвитку [2].

Упровадження «Стратегії розвитку Сєверодонецької міської територіальної громади» сприятиме виконанню «Стратегії розвитку

Луганської області» та забезпечить покращення якості життя кожного члена екосистеми, стабільне зростання людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності економіки та розвиток інфраструктури, підтримки бізнесу, розвиток нових місцевих і регіональних продуктів і послуг, зокрема у сфері рекреації та туризму, покращення стану навколишнього середовища екосистеми Луганської області.

Забезпечення сталого розвитку екосистеми буде реалізовуватися також через процес СМАРТ-спеціалізації.

СМАРТ-спеціалізація – це підхід стратегічного планування, що передбачає визначення в рамках стратегії окремих цілей та завдань, з урахуванням конкурентних переваг щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал. У контексті СМАРТ-спеціалізації пріоритети повинні: визначати конкретні та досяжні цілі, цілі повинні ґрунтуватися на сучасних і майбутніх конкурентних перевагах та потенціал досконалості, виходячи з аналізу регіонального потенціалу для інноваційної диференціації (спеціалізації). На додаток до технологічних, галузевих або міжгалузевих пріоритетних сфер необхідно визначити горизонтальні пріоритети. Вони можуть включати розповсюдження та / або застосування ключових високоефективних технологій, аспекти, пов'язані із соціальною інновацією або фінансування зростання новостворених компаній, особливо інноваційних компаній. Діяльність у сфері досліджень та інновацій, зазвичай, спрямована на: впровадження результатів дослідницької та інноваційної діяльності на регіональних підприємствах, особливо МСП, більш тісна та ефективна співпраця дослідних установ з бізнес-сектором, загальне сприяння інноваціям і підприємництву та удосконалення загальної інноваційної системи (матеріальні активи, політика та підтримка, комунікація та співпраця), які загалом розуміються як «інноваційна культура».

Висновки. Отже, у контексті СМАРТ задля розвитку екосистеми Луганської області передбачається впровадження технологій із створення доданої вартості від переробки сільськогосподарської продукції, розвитку інноваційних виробничих кластерів (хімічна промисловість, інжиніринг), продукція яких використовується і на місцевому ринку, що забезпечуватиме сталість розвитку території екосистеми в цілому.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації для врахування цілей сталого розвитку в стратегіях розвитку територіальних громад / укл. Г. Б. Марушевський, О. М. Нижник. UNDP Україна. 2017. 60 с.
2. Стратегія розвитку Луганської області на 2021-2027 роки. URL: http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/strategiya_lugansk_2027_last.pdf. (дата звернення: 17.05.2021).

А. Г. Потапова

В. О. Дацюк

В. В. Давидюк

ОСОБЛИВОСТІ ТА СУЧАСНИЙ СТАН УРАНОДОБУВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Актуальність. Енергетична незалежність України – складова енергетичної безпеки країни, а також стратегічна мета Міністерства енергетики і вугільної промисловості України в сучасності. Оскільки половина електроенергії в країні виробляється на АЕС, на території якої зосереджені найбільші в Європі запаси уранових руд, існує необхідність у розвитку та дослідженні уранової промисловості України. Основні дослідження щодо аналізу розвитку урановидобувної промисловості України та її проблем були проведені такими науковцями, як Дудар Т. В., Маслова Ю. В., Савицька М. А., Бугера С. П.

Мета. Розглянути історію становлення уранової промисловості в Україні та дати географічну характеристику основним запасам уранових руд в країні. Визначити практичне використання урану як сировини й розглянути сучасний стан підприємств з видобутку та переробки уранових руд.

Основна частина. Уранова промисловість України почала свою історію з кінця 1940-х років. Виробниче об'єднання «Придніпровський хімічний завод» (ВО «ПХЗ») у 1949–1991 роках переробляв доменний шлак, урановмісні концентрати та уранову руду. На території підприємства та за його межами було створено сім хвостосховищ, де зберігалося близько 42 млн. тонн відходів переробки уранових руд, і цех для отримання окису-закису урану з азотнокислих розчинів. На початку XXI ст. здійснювалися ліквідаційно-рекультивувальні заходи на об'єктах колишнього ВО «ПХЗ» [1].

Сучасна уранова промисловість розвивається згідно Державної цільової економічної програми «Ядерне паливо України». На початку XXI ст. в Україні видобування власного природного урану становило 500–800 т на рік, що забезпечувало потреби вітчизняної атомної енергетики на 30%. Решту Україна імпортувала з Росії, адже до 2015 р. існували плани щодо 100% забезпечення ураном власного видобутку, чого не вдалося досягти на сьогодні [4].

Основні запаси урану зосереджені в Центральній Україні в Кіровоградському урановорудному районі (оцінювані запаси понад 100 тис. т), а також у Центральноукраїнському урановорудному районі. Родовища Побузького уранорудного району були відпрацьовані у 1990-х роках. В експлуатації перебувають Ватутінське, Мічурінське і Новокостянтинівське родовища, у резерві – Северинське родовище. Україна має 12 детально розвіданих уранових ендегенних родовищ із сумарними

запасами приблизно у 270 тис. тонн і цього є достатньо, щоб забезпечити потреби діючих АЕС України на наступних 100 років [1].

Родовища України мають низку особливостей, які забезпечують конкурентну здатність виробленого уранового концентрату, хоча вміст урану в рудах досить низький. Великі розміри уранових покладів дозволяють застосовувати високопродуктивні системи видобутку. Міцність порід висока, що дає змогу проходити гірничі виробки без кріплення та проводити очисні блоки у великих обсягах. Невеликі водні притоки, які протікають біля гірничих виробок, є досить простими заходами радіаційного захисту завдяки невеликому вмісту урану в рудах [3]. Найбагатшим за запасами уранових покладів в Європі сьогодні є Новокостянтинівське родовище, затвержені запаси якого становлять 92,5 тис. тонн [1].

Варто зазначити, що уранові родовища в осадовому чохлаї Українського щита є по суті комплексними, адже містять ряд інших хімічних елементів: молібден, реній, селен, ванадій, скандій, що підвищує їх потенційну рентабельність розробки. Застосування технології підземного вилуговування знижує собівартість видобування урану у 2,5 рази.

Сировинна база самих лише розвіданих родовищ урану здатна забезпечити Україні одне з перших місць серед виробників природного урану. Поновлення повномасштабних геологорозвідувальних робіт з урану може вже найближчими роками призвести до відкриття нових родовищ, багатих на уранові руди, а це дозволить значно знизити собівартість виробництва концентрату природного урану [3].

Уранова руда як сировина застосовується у двох галузях промисловості – в електроенергетиці, для виробництва ядерного палива, що слугує сировиною для роботи атомних реакторів на електростанціях (мирне застосування урану). Також уранову сировину використовують у військових цілях – для виробництва атомних бомб із ядерним урановим зарядом – для зброї масового знищення. Також у США освоїли технології виробництва бронебійних оперних снарядів, серцевина якого є урановою. Такий снаряд має здатність пробивати броню будь-якого сучасного танка чи бронемашини.

Україна відмовилася від ядерного арсеналу і на даний час немає технологій виробництва бронебійних оперних снарядів. Тому сировина з урану використовується як ядерне паливо для вітчизняних атомних електростанцій.

Нині на теренах країни діють три уранові шахти, управління якими здійснюється Державним підприємством (ДП) «Східний гірничо-збагачувальний комбінат» (СхідГЗК). Підприємство входить у десятку найбільших виробників урану у світі та забезпечує два відсотки від світового видобутку. ДП «СхідГЗК» єдине в Україні підприємство, яке забезпечує видобуток уранової руди та виробництво уранового оксидного концентрату. Цей концентрат комбінат постачає державному підприємству Національна атомна енергетична компанія (НАЕК) «Енергоатом» для фабрикації паливних збірок, що використовуються на українських атомних станціях для

виробництва електроенергії для потреб країни. ДП «СхідГЗК» забезпечує до 40 відсотків потреб в урановій сировині українських АЕС [2].

Від 7 грудня 2020 р. ДП «СхідГЗК» припинило виробничий процес. Зупинка підприємства й виведення його в простій спричинені невиконанням «Енергоатому» графіку розрахунків за видобутий уран, що спричинило боргове зобов'язання комбінату перед своїми працівниками по заробітній платі близько 130 мільйонів гривень. П'яти тисячам працівників не виплачено навіть 20 відсотків зарплати за жовтень, за листопад місяць, станом на грудень 2020 року з працівниками зовсім не розраховалися. Відповідно, призупинилося проходження підземних виробіток, не виконуються гідро-закладні роботи та виробничий план. Підприємство на межі банкрутства та ліквідації.

Проблеми «СхідГЗК» почалися ще у 2017 році, коли Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕ КП), затвердила методику визначення ціни на ядерне паливо та урановий оксидний концентрат у структурі тарифу на електроенергію. Ціну на урановий оксидний концентрат прив'язали до оптового ринку та світових пропозицій на нього. При цьому ціна на уран, видобутий з українських шахт за такої методики, стала значно нижчою, ніж собівартість його видобутку. Як наслідок, собівартість виробництва українського уранового оксидного концентрату стала значно дорожчою, ніж ціна, за яку ДП «СхідГЗК» продавало НАЕК «Енергоатом» і поступово підприємство ставало збитковим. Середня ціна продажу уранового оксидного концентрату нині складає 75 доларів за кілограм, тоді як собівартість його видобутку перебуває на рівні 130 доларів за кілограм. Проте обіцянки уряду України щодо перекриття різниці між ціною та собівартістю виробництва державними дотаціями з бюджету не були реалізовані.

Критичним для «СхідГЗК» став 2019 рік – підприємство було на межі закриття. Саме у той період НАЕК «Енергоатом» та комбінат уклали угоду, за якої «Енергоатом» мав здійснювати авансові платежі за ще не надану продукцію аби відновити видобуток урану та виробництво уранового оксидного концентрату й розрахуватися з боргами перед робітниками уранових шахт. Проте після зміни керівництва НАЕК «Енергоатом» припинив здійснювати авансові платежі ДП «СхідГЗК». Як наслідок – нові фінансові проблеми, зокрема з виплатою зарплатні шахтарям.

НАЕК «Енергоатом» перерахував 2,6 мільярда гривень упродовж цього року за поставлену продукцію і боргів немає, хоча працівники комбінату так і не отримують своїх зароблених коштів.

Експерти вказують на те, що НАЕК «Енергоатом» нині не в найкращому фінансовому становищі через нестабільність енергетичного ринку, але і видобуток урану Україна не може втрачати, аби бути енергетично незалежною й не купувати уран із закордону. Цю галузь потрібно зберегти як стратегічну. Уряд має запровадити план дій, щоб компенсувати збитки ДП «СхідГЗК»[2].

Україна може повністю втратити уранову промисловість, а саме видобуток, збагачення та виробництво ядерного палива, що ставить під загрозу енергетичну незалежність держави. Сьогодні монопольним постачальником ядерного палива на чотирьох атомних станціях є російська корпорація ТВЕЛ [2], яка при повній зупинці ДП «СхідГЗК» стане єдиним постачальником ядерного палива для України і почне диктувати свої умови.

Міністерство енергетики і вугільної промисловості України вважає, що зменшення собівартості українського видобутку урану можливе насамперед за рахунок розвитку нових перспективних родовищ. Але необхідно вкладати інвестиції і в технологічне обладнання ДП «СхідГЗК». Водночас не виключають, що докапіталізація підприємства дозволила б запустити виробничий цикл за рахунок власних коштів підприємства і незалежно від попередніх платежів з боку НАЕК «Енергоатом» [2].

Висновки. Уранова промисловість України базується на значних покладах уранових руд, розташованих в основному в межах Кіровоградської області. За сумарними запасами урану Україна входить у першу десятку країн світу, до того ж переважна їхня частина розвідана до високих категорій вивченості, що визначає високий рівень їх підготовленості до промислового освоєння. Прогнозні ресурси урану в Україні оцінюються досить високо, зокрема, значний їх обсяг міститься в уранових родовищах традиційного типу – уранових рудах Українського щита. У результаті аналізу й переоцінювання нагромадженої геолого-геофізичної інформації окреслено досить значні перспективи пошуку на території України нових типів родовищ, багатих на уранові руди, що могло б істотно поліпшити економічні показники вітчизняної урановидобувної промисловості.

Вивчення цього питання необхідне для просування державної цільової економічної програми «Ядерне паливо України», яка має передбачати диверсифікацію поставок ядерного палива для атомних електростанцій України, які в змозі забезпечити енергетичну незалежність України.

Список використаних джерел:

1. Гурский Д. С., Есипчук К. Е., Калинин В. И. Металлические и неметаллические полезные ископаемые Украины. Т. 1. Киев-Львов : Изд-во «Центр Европы». 2005. 785 с.
2. Ржеутська Лілія. Уранові проблеми: Україна може втратити власний видобуток. *Економіка*. URL: <https://www.dw.com/uk/uranovi-problemy-ukraina-mozhe-vtraty-vlasnyi-vydobutok/a-55892967>. (дата звернення: 23.04.2021).
3. Уран в Україні та світі. *Атомпром України* : веб-сайт. 2017. № 2. 42 с. URL: <http://www.atomforum.org.ua> › obj. (дата звернення: 23.04.2021).
4. Ура(н) стан і перспективи розвитку виробництва урану в Україні. *ZN,UA* : веб-сайт. 2001. № 27. URL: https://zn.ua/ukr/economic-security/uranstan_i_perspektivi_rozvitku_virobnitstva_uranu_v_ukrayini.html. (дата звернення: 23.04.2021).

СЕКЦІЯ «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ»

УДК 373.5.018.43

Д. І. Балабанова

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Пріоритетними завданнями стратегії модернізації вітчизняної освіти є забезпечення доступності та якості загальної освіти.

Згідно з ч. 2. Закону України «Про повну загальну середню освіту» [5] одним з основних завдань законодавства України про загальну середню освіту є забезпечення права особи на доступність і безоплатність здобуття повної загальної середньої освіти.

Однією з форм забезпечення доступності якісної освіти в інформаційному суспільстві, на думку багатьох дослідників, є дистанційне навчання. Воно створює умови для навчання у разі географічної ізольованості, соціальної незахищеності і неможливості відвідувати освітні установи в силу фізичних недоліків, забезпечує широкий доступ до якісних освітніх ресурсів, надає можливість отримання освіти для вирішення різних життєвих завдань.

На даний момент, виходячи з вимог до доступності та якості освіти в сучасній школі, можна прийти до висновку про необхідність підвищення доступності якісної освіти через впровадження дистанційних форм навчання в практику загальноосвітньої школи.

Мета статті. Охарактеризувати особливості управління розвитком дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти.

Затребуваність дистанційної форми навчання в школі обумовлена рядом факторів:

- необхідністю такої форми навчання для дітей, які не мають можливості навчатися в очній формі (діти-інваліди та інші категорії учнів);
- браком кваліфікованих вчителів у сільських школах;
- можливістю навчатися дистанційно в періоди епідемій, стихійних лих;
- корисністю дистанційної форми для організації профільного навчання за багатьма напрямками;
- можливістю побудови індивідуальних маршрутів для ліквідації прогалів в освоєнні навчального матеріалу або, навпаки, поглиблення знань в галузях, які цікавлять школярів та ін. [2, с. 34].

У той самий час упровадження дистанційного навчання являє собою управлінську проблему, що складається в протиріччі між необхідністю

забезпечення доступної і якісної освіти на основі впровадження дистанційного навчання і:

- відсутністю відповідної нормативно-правової бази в освітніх установах;
- консерватизмом і слабкою підготовкою персоналу шкіл до використання дистанційних форм навчання в освітній практиці;
- дефіцитом технічного персоналу, що забезпечує підтримку впровадження дистанційних форм навчання;
- недоліком матеріально-технічних засобів, які потрібні для реалізації різних форм організації дистанційних занять (чат-занять, веб-занять, телеконференцій та ін.);
- слабким опрацюванням науково-методичних ресурсів, що забезпечують упровадження дистанційних курсів;
- недоліком фінансово-економічних ресурсів для підтримки та розвитку напрямів дистанційного навчання [7, с. 49].

У науковій літературі розроблені окремі умови використання дистанційного навчання в загальноосвітньому закладі, однак не виявлено комплекс умов реалізації дистанційного навчання в освітньому процесі школи, що передбачає проектування всіх видів ресурсів упровадження цього нововведення.

Здійснивши аналіз теоретичних джерел, ми зупинилися на визначенні дистанційного навчання, як взаємодії вчителя і учнів і учнів між собою на відстані, що відображає всі властиві навчальному процесу компоненти (цілі, зміст, методи, організаційні форми, засоби навчання) і реалізується специфічними засобами Інтернет-технологій або іншими засобами, що передбачають інтерактивність [6, с. 92]. Як свідчить аналіз літератури, потенціал дистанційного навчання у підвищенні доступності якісної освіти обумовлений доступністю, гнучкістю, модульним характером, інтерактивністю, технологічністю та іншими особливостями цієї форми навчання [4, с. 42].

Для ефективної діяльності керівника освітньої організації у вирішенні проблеми підготовки школи, педагогів, учнів та їх батьків до дистанційного навчання необхідна розробка певних заходів, метою яких є створення безпечного цифрового освітнього середовища, що забезпечить доступність цифрового освітнього простору для всіх учасників освітньої діяльності.

Серед основних заходів з управління розвитком дистанційного навчання в закладах загальної середньої освіти слід виділити наступні:

- оснащення навчальних кабінетів необхідним обладнанням для організації освітньої діяльності;
- приведення сайту освітньої організації у відповідність сучасним вимогам;
- використання технічного обладнання для ведення електронного журналу та щоденника;
- вивчення нормативно-правових документів щодо впровадження технологій дистанційного навчання в освітній процес школи;

- проведення семінарів (вебінарів) щодо впровадження технологій дистанційного навчання в освітній процес школи [3, с. 31];
- консультування педагогів щодо використання дистанційних освітніх технологій;
- мережева взаємодія педагогів з освітніми організаціями, що мають досвід проведення дистанційних занять зі школярами;
- підготовка методичного комплексу (розробка уроків, матеріалів для педагогів і учнів);
- використання дистанційних освітніх технологій для розширення освітнього простору;
- консультування педагогів і батьків щодо впливу віртуальності на мислення, пам'ять і сприйняття учнів;
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників за методикою дистанційного навчання [1, с. 104];
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників у рамках періодичної атестації в цифровій формі;
- формування переліку заходів щодо підвищення кваліфікації керівних працівників у галузі організації дистанційного навчання;
- проведення обговорень, результатів інноваційної діяльності освітньої організації по впровадженню технологій дистанційного навчання.

Висновки. Таким чином, в освітньому просторі сучасної школи знаходять відображення процеси, які обумовлені впровадженням інформаційних технологій в усі сфери життєдіяльності соціуму, в тому числі в освіту. Підводячи підсумки зазначимо, що успіх реалізації дистанційного навчання багато в чому залежить від педагогів, їх професіоналізму та ІКТ-компетенції. Цілком очевидно, що з перспективою широкого впровадження дистанційного навчання в практику освітніх організацій вже зараз постає завдання підготовки педагогів не тільки для очного, а й для дистанційного навчання. Педагог стає не тільки носієм знань, якими він ділиться з учнями, а й провідником по цифровому світу. Він повинен володіти цифровою грамотністю, здатністю створювати і застосовувати контент за допомогою цифрових технологій, включаючи навички комп'ютерного програмування, пошуку, обміну інформацією, комунікацію. Розвиток цифрових технологій вимагає від педагога здатності швидко опановувати навички роботи з ними. Перехід учнів до дистанційного навчання вимагає, щоб не тільки педагоги, а й батьки були проінструковані, як допомагати дітям, особливо молодшим школярам, в їх навчанні в нових, незвичних умовах.

Список використаних джерел:

1. Бабин Е. Н. Практика внедрения систем управления обучением: дистанционные технологии в помощь преподавателям. *Университетское управление: практика и анализ*. 2017. Т. 21. № 5 (111). С. 103–112.

2. Гладун М. А., Сабліна М. А. Сучасні онлайн інструменти інтерактивного навчання як технологія співробітництва. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2018. Вип. 4. С. 33–43.

3. Коваленко С., Пономаренко Л. Від дистанційної освіти до «освіти у смартфоні»: цифрова освіта та роль освітянських бібліотек в її розвитку. *Вісник Книжкової палати*. 2020. № 8. С. 30–37.

4. Лапшина І. С. Моделювання освітніх процесів у системі дистанційного навчання. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2012. № 6. С. 42–47.

5. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T200463.html. (дата звернення: 12.04.2021).

6. Сеткова И. Н., Лукина А. К., Волкова М. А. Новые роли педагога в условиях дистанционного обучения. *Непрерывное образование: XXI век*. 2021. № 1 (33). С. 92–102.

7. Шевченко А. В. Дистанційне навчання за допомогою сервісів Google. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2016. № 6. С. 48–52.

УДК 378.147.091.31

Н. С. Васиньова

ОРГАНІЗАЦІЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ: ТРУДНОЩІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Розвиток і популяризація електронної освіти висувають нові вимоги до підготовки висококваліфікованих фахівців, що вимагає від студентів активності та продуктивного мислення. Особлива роль у підготовці майбутніх фахівців сучасного рівня належить самостійній роботі, що, безперечно, впливає на підвищення якості освітнього процесу й, крім того, правильна організація якої дає можливість студентам не лише розвинути свої інтелектуальні здібності, сформувати професійні якості, низку компетенцій і вмінь, але й риси характеру, які відіграють важливу роль у формуванні особистості та сприяють активізації пізнавальної діяльності.

Науковці зазначають, що пізнавальна діяльність є базою для самоосвіти, яка забезпечує безперервне професійне вдосконалення особистості, спонукає її до творчого пошуку. Ключовим елементом у процесі самовдосконалення фахівця є самостійна робота, уміння самостійно здобувати необхідні знання. Зважаючи на це, заклади вищої освіти повинні організувати студентську самостійну роботу таким чином, щоб навчити їх засобів самостійних дій для здобуття й розуміння нової інформації, сприяти поглибленню знань, сформувати вміння й навички навчальної, наукової, пізнавальної діяльності [6].

У зв'язку з цим велику відповідальність покладено на викладачів закладів вищої освіти, яким необхідно навчити студентів ефективних прийомів самостійного пошуку та аналізу інформації з метою її подальшого використання в професійній діяльності [8]. Першочерговим завданням викладача є надання студенту міцних фундаментальних знань, на основі яких він зміг би навчатися самостійно в потрібному йому напрямі [11], а також сформувати звичку активності розуму та спрямування на вироблення позитивної мотивації до навчання.

Питання керування самостійною роботою розглянуто в працях В. Бондаря, М. Солдатенка. Певне коло вчених розглядають самостійну роботу студентів як форму організації навчання (Ю. Бабанський, І. Лернер), інші як спосіб включення в пізнавальну діяльність (П. Підкасистий, М. Скаткін), а окремі науковці – як засіб індивідуалізації навчання (В. Беспалько, М. Юсупова). Визначення напрямів оптимізації самостійної роботи в умовах реалізації Болонської декларації у своїх дослідженнях висвітлювали В. Євдокимов, В. Кремень, І. Прокопенко. Л. Наумова та інші дослідники.

Мета розвідки – розглянути особливості організації самостійної роботи студентів, окреслити чинники (основні труднощі), що перешкоджають ефективній самопідготовці студентів та шляхи їх подолання.

У своїй доповіді на тему «Методичні проблеми самостійної роботи студентів» В. Рудан [11], зазначив, що основними проблемами, з якими зіштовхуються викладачі під час організації самостійної роботи, є відсутність у студентів практичних навичок і вмінь організації самостійної роботи зі шкільних років. Також простежуються випадки, коли студентам достатньо мінімального прохідного бала для отримання заліку. Однією з причин такої ситуації є незацікавленість та невмотивованість студентів, відсутність установки на самостійне опрацювання матеріалу. Крім того, є студенти, які націлені на отримання диплома, а не на якісну освіту, що досить конкурує з позитивними мотиваціями.

Тому вважаємо, що вкрай необхідним є звернення уваги викладачів на організацію і аудиторної самостійної, і позааудиторної самостійної роботи, формування психологічної установки студентів на самостійне вивчення матеріалу, вирішення практико зорієнтованих проблем, створення ситуації успіху, оскільки важливо, щоб студенти вірили, що здатні досягти своїх освітніх цілей. Створення ситуації успіху, на думку О. Кречотень [5], полягає в цілеспрямованому з боку педагога виборі комплексу зовнішніх умов, що сприяють отриманню студентами задоволення, прояву спектрів позитивних емоцій і відчуттів. Успіх автор розглядає як мотив до самовдосконалення. Для створення ситуації успіху використовуються різноманітні педагогічні засоби, насамперед, позитивність та оптимістичність оцінювання. Це потреба педагога підтримати (але ніяк не принизити) людську гідність студента, неприпустимість порівняння досягнень одного студента з досягненнями іншого. Якщо студент буде сприймати контроль як чинник, що інформує його та викладача про стан засвоєння матеріалу (адже будь-який чинник

зовнішнього середовища сприймається людиною або як інформувальний, або як контролювальний), то наявність контролю самостійної роботи сприятиме формуванню внутрішньої мотивації студента, а сама перевірка перетвориться з деструктивного на стимулювальний чинник.

Також значну роль у формуванні самостійності й активності відіграє навчання студентів загальних прийомів організації своєї діяльності, що дає змогу полегшити їхню самостійну роботу, сконцентрувати увагу на змісті завдань, а не на подоланні незначущих труднощів, що виникають у роботі [5].

До таких прийомів і вмінь належать уміння працювати з книгою, аналізувати завдання, класифікувати, порівнювати, узагальнювати тощо. Проте окремі студенти (зокрема, магістранти) не володіють навіть умінням здійснювати простий пошук необхідної інформації в електронних матеріалах лекцій, формувати запит у глобальній мережі Інтернет, згідно з яким відбувається добір потрібних документів тощо. Звичайно, велике значення має володіння технічними засобами, уміння оформлення доповідей, зокрема й раціонально планувати свою самоосвітню діяльність.

Відтак, самостійна робота студента – це форма організації освітнього процесу, за якої заплановані завдання студент виконує під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі [3]. Також самостійна робота – це ефективний засіб активізації професійно-творчого розвитку студентів: самовизначення (визначення своєї освітньої траєкторії), самоосвіта (реалізація освітнього потенціалу), самореалізації (соціальний та професійний розвиток особистості) [8].

Під умінням самостійно навчатися ми розуміємо комплекс практичних дій, що забезпечують здатність самостійно сприймати, розуміти й засвоювати навчальний матеріал. Але С. Капран [4], зазначає, що репродуктивна самостійна робота не може бути достатньо ефективною у процесі формування самостійності як професійної якості особистості.

Аналіз літератури [1-2; 4; 6; 8; 11 тощо], з проблеми дослідження дав змогу визначити основні завдання організації самостійної роботи студентів, до яких віднесено:

- мотивування студентів до освоєння навчальних програм;
- підвищення відповідальності студентів за своє навчання;
- сприяння розвитку загальних і професійних якостей;
- створення умов для формування здатності студентів до самоосвіти, самоврядування й саморозвитку.

Виокремлюють два види самостійної роботи – аудиторна самостійна робота та позааудиторна самостійна робота. Обсяг самостійної та індивідуальної роботи передбачає врахування всіх видів позааудиторних занять студентів. (Примітка: Індивідуальне навчально-дослідне завдання є окремим видом самостійної роботи.).

Під час вивчення навчальної дисципліни можна виокремити такі базові види самостійної роботи [4; 8]:

- відпрацювання тем лекцій (робота з текстом, складання плану опрацьованого матеріалу, формування опорних думок тексту, опрацювання рекомендованої додаткової літератури, складання глосарію тощо);
- участь у семінарських заняттях, виконання практичних і лабораторних робіт;
- підготовка рефератів, доповідей, есе, виступів;
- підготовка до модульного контролю та іспитів, поточного й рубіжного контролю навчальних досягнень студентів (з використанням тестів);
- виконання завдань професійного спрямування;
- виконання професійно-творчих завдань;
- виконання комплексних завдань до практики (стажування);
- написання кваліфікаційної роботи;
- робота з довідково-інформаційними документами.

На нашу думку, найбільш повно реалізувати цілі навчання можливо за умов використання активних форм навчання (круглі столи, диспути, ділові ігри, вирішення кейсів). А також виконання тренінгових вправ; підготовка наукових доповідей для участі в наукових студентських конференціях; організація екскурсій, виїздів на виробництво; виконання проєктних завдань, мікродосліджень тощо.

Але якщо йдеться про студентів першого курсу, то викладачам треба це враховувати й організувати самостійну роботу, дотримуючись інших підходів, спеціальної методики проведення лекційних і семінарських занять, можливо, поступово збільшуючи темп висвітлення нового матеріалу курсу, консультування студентів щодо методики підготовки до семінарських, практичних, тим більше – лабораторних занять.

Отже доходимо висновку, що самостійна робота в діяльності студента складається з певних процесів: репродуктивного (слухання лекцій, переказ та ін.), напівтворчого / перехідного (підготовка до семінарів, доповідей та ін.) та творчо-пошукового (написання тез, участь у конференціях та ін.), який відрізняється підвищеним рівнем складності. Уважаємо, що на різних етапах навчання необхідно задіяти всі процеси, але, імовірно, не відразу, а поступово, оскільки підвищення ролі й питомої ваги самостійної роботи – це не стихійний процес, а стратегічно й тактично продумана організація освітнього процесу. Причому, потрібно добре розуміти, що йдеться не про зменшення обсягу академічних годин для аудиторної роботи, а про методи й засоби розвитку здатності до самоосвіти й на практичних заняттях, і поза ними [10].

До ймовірних чинників, які знижують ефективність організації самостійної роботи, ми відносимо:

- навчальне перевантаження за дисципліною;
- перевантаження завдань до самостійної роботи;
- відсутність співробітництва (взаємозв'язку) між викладачем та студентом;
- авторитарний стиль спілкування з боку викладача;

- відсутність системи накопичення балів та впливу на підсумкову оцінку навчальної дисципліни;
- відсутність критеріїв оцінювання навчальних досягнень студента за результатами самостійної роботи тощо;
- недостатність методичного керівництва викладача;
- відсутність матеріально-технічного забезпечення (бібліотечного фонду, читальних залів, зокрема доступу до роботи за комп'ютером тощо).

Проаналізувавши зазначені вище чинники, викладач уже може визначити для себе певні пункти, над якими слід замислитися та усунути. Але для того, щоб не гадати про причини, які заважають студентам виконувати самостійну роботу, вважаємо за доцільне «вийти в поле» та дізнатися «реальну ситуацію». Тому, спираючись на окреслений перелік чинників, пропонуємо проводити анкетування студентів щодо встановлення основних причин, які знижують ефективність під час організації самостійної роботи.

Ми підтримуємо думку О. Мармази, що організація самостійної роботи передбачає процес побудови «освітнього дерева» з кожної навчальної дисципліни. Це означає, що змістовий модуль (стовбур) та теми (основні гілки) проростають гілочками самостійної роботи. Без них не тільки не буде розкішної крони дерева – листя (знань та вмінь) та плодів (результатів освітнього процесу), а й загалом таке дерево загине [8, с. 28–29], оскільки самостійна робота студентів вимагає керівництва з боку викладача, передбачає плановість, включення до навчальних програм, силабусів із навчальних дисциплін у співвідношенні з аудиторними. Уважаємо, що доцільним буде прописати детальніше питання щодо організації самостійної роботи студентів у силабусах з навчальних дисциплін, де будуть визначені основні напрями та мета такої праці. Але важливо не перевантажувати студентів, щоб не припуститися зворотної реакції: небажання вчитись та виконання додаткових завдань для підвищення бала.

Висновки. Безперечним є той факт, що організація самостійної роботи студентів повинна будуватися із застосуванням сучасних форм самостійної роботи, які потребують практичної реалізації. Також важливим є не лише вміння самостійно працювати, а й здатність розв'язувати цілісні завдання. На перший погляд може здатися, що все це лише ускладнює роботу викладачам, але якщо ми – викладачі закладів вищої освіти – налаштовані на конструювання якісної освіти, то вважаємо за необхідне змінити своє ставлення до здійснення організації самостійної роботи та поставити перед собою завдання зробити те саме щодо студентів, оскільки успіх та ефективність самостійної роботи можливі лише за умови копіткої роботи і студента, і викладача.

За таких умов проблемними питаннями є розвиток належної мотивації студентів до навчання, оптимізація самостійної роботи, оновлення форм і методик самостійної підготовки в контексті підвищення якості освіти, що ми й відносимо до подальших розвідок.

Список використаних джерел:

1) Бойко Н. І. Організація самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів в умовах застосування інформаційно-комунікаційних технологій : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ, 2008. 20 с.

9. Головка Л. О. Самостійна робота студентів: шлях до підвищення якості знань. URL: <http://www.uk.x-pdf.ru/5mehnika/1595874-4-samostiyna-robita-studentiv-shlyah-pidvischennya-yakosti-znan-golovko-lidiya-olegivna-metodist-bilocerkivskogo-medichnog.php>. (дата звернення: 05.05.2021).

2) Гусак Т. М., Малінко О. Г. Підвищення самостійності студентів під час вивчення іноземних мов // *Педагогіка і психологія*. Київ. 2000. 56 с.

10. Капран С. Б. Організація самостійної роботи майбутніх організаторів діловодства (державні установи). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32309821.pdf>. (дата звернення: 10.05.2021).

11. Кречотень О. В. Деструктивні проблеми організації самостійної роботи студентів та шляхи їх вирішення. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Pedagogica/2_105362.doc.htm. (дата звернення: 05.05.2021).

12. Лучкевич В. В., Кемінь Г. М. Організація самостійної роботи студентів у процесі навчання іноземної мови у вищій школі. *Вісн. Чернігів. нац. пед. ун-ту. Педагогічні науки*. 2013. Вип. 108. URL: доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2013_2_108_44. (дата звернення: 05.05.2021).

3) Мармаза О. І. Використання кейс-технології в процесі магістерської підготовки фахівця. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми : СумДПУ імені А. С.Макаренка. 2014. № 8 (42). 468 с.

4) Мармаза О. І. Самостійна робота як ефективний засіб професійного розвитку студента. *Модернізація освітнього процесу в Інституті підвищення кваліфікації, перепідготовки* : матеріали методолог. семінару / ХНПУ ім. Г. С.Сковороди ; за заг. ред. проф. Р. І.Черновол-Ткаченко. Харків : Щедра садиба плюс, 2016. С. 19–34.

13. Методичний семінар «Методичні проблеми самостійної роботи студентів». URL : <https://www.wunu.edu.ua/news/3551-vdbuvsvya-metodichniy-semnar-metodichn-problemi-samostynoyi-roboti-studentv.html>. (дата звернення: 05.05.2021).

5) Пичкова Л. С. Организация самостоятельной работы студентов как фактор формирования профессионально значимых компетенций. *Пути повышения конкурентоспособности экономики России в условиях глобализации*. МГИМО (У) МИД РФ. Москва : МГИМО-Университет. 2008.

14. Рудан В. Я. Методичні проблеми самостійної роботи студентів. URL: <https://www.wunu.edu.ua/news/3551-vdbuvsvya-metodichniy-semnar->

Л. А. Восканян

ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ЦЕНТРІВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Актуальність теми полягає у тому, що працювати в сучасних умовах реформування освіти дуже складно. Уже більше року, як вступив у дію Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 р. № 463-IX і відповідно до п. 5 Прикінцевих та перехідних положень цього закону та Постанови КМУ від 29 липня 2020 р. № 672 «Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників» було прийнято рішення про створення Центрів професійного розвитку педагогічних працівників шляхом реорганізації районних методичних кабінетів.

Метою статті є розгляд проблем та викликів, які стоять на шляху становлення Центрів професійного розвитку педагогічних працівників, і визначити шляхи вирішення цих завдань.

Основна частина. Раніше було дуже багато суперечностей та нарікань у педагогів щодо того, що у методистів районних методичних кабінетів переважали функції контролю, регламентації та формалізму, а для того, щоб рухатися вперед, вочевидь, треба рухатися іншим шляхом. Шляхом взаємодії, партнерства, супроводу та підтримки, яка допоможе педагогічним працівникам у процесі їх професійного розвитку, зростання їх діяльності на швидкоплинному етапі розвитку освіти, на етапі трансформації, тобто на етапі різких змін. І, враховуючі всі ці зміни та запити педагогів, ми повинні опанувати нові форми професійної діяльності. Але станом на сьогодні процес становлення Центрів професійного розвитку педагогічних працівників проходить повільно, бо працівники Центрів на місцях не розуміють, для чого потрібно було ліквідувати районні методичні кабінети і як почати переформатування власної діяльності. Причинами таких сумнівів, перш за все є те, що Положення про центри професійного розвитку не деталізовано, у ньому відсутні розділи: «Функції центру», «Обов'язки консультантів», «Атестація працівників центру». Саме тому директорам Центрів дуже важко розподілити обов'язки між працівниками (відсутні примірні посадові інструкції як для директора, так і для працівників Центру). Виникає питання: чи розподіл повинен здійснюватися за спрямуванням діяльності (дошкільна, початкова, базова освіта), чи за предметними напрямками (природничо-математичного, гуманітарного, інформаційного)? І, враховуючи штатні розписи (3-5 консультантів), здійснити розподіл обов'язків дуже складно. Бо в цілому на одного консультанта, наприклад, у нашому Центрі припадає методичне забезпечення від п'яти до семи навчальних предметів. Тому

хотілося б залучити більше фахівців, щоб з'явилася можливість розширити спектр послуг і кожен педагог отримував максимально можливу увагу.

Станом на сьогодні безпосередньо наш Центробслуговує приблизно 500 педагогів, з квітня долучиться ще приблизно стільки ж, а в штаті всього четверо консультантів. І знову виникає питання, як розподілити час на консультування (у Положенні відсутній алгоритм проведення такої форми роботи та не визначено обсяги надання консультацій), організувати психологічну підтримку (у нашому Центрі за штатним розписом відсутня ставка психолога), здійснити підвищення кваліфікації педагогічних працівників?

По-друге, органи місцевого самоврядування та управління освіти, враховуючи той факт, що вони є розпорядником коштів, здебільшого не розуміють необхідності й доцільності функціонування таких установ, бо якщо раніше районні методичні кабінети виконували безпосередньо їх доручення (надавали відповіді на контролі, протокольні доручення; організували та проводили олімпіади, спортивні змагання, займалися атестацією педагогічних працівників, проводили моніторинг та багато ін.), то наразі Центри повинні виконувати лише ту роботу, яка зазначена у Положенні.

По-третє, відсутність необхідної матеріальної бази. Для інтенсивної та ефективної взаємодії з педагогами необхідний простір та матеріальне забезпечення. Наразі наш Центр розміщений у пристосованому приміщенні, але, окрім службових кабінетів, відсутні приміщення для проведення індивідуальних консультацій, психологічної діагностики, проведенні супервізій, тренінгів та інших заходів.

Висновки: таким чином, для того, щоб робота Центрів була ефективнішою, необхідно вирішити ряд проблемних питань шляхом:

- внесення змін до Положення про центри професійного розвитку педагогічних працівників (конкретизувати та додати розділи щодо обов'язків Центрів та педагогічних працівників, щодо їх атестації);
- підтримки МОН України, органів місцевого самоврядування та управлінь освіти з питань координації подальших дій Центрів;
- можливості здійснювати працівниками Центрів тільки тих функцій, які прописані в Положенні;
- забезпечення належною матеріальною базою.

Тільки після вирішення цих питань, Центри професійного розвитку зможуть працювати на результат та виконувати основну свою місію – сприяти професійному розвитку педпрацівників.

Список використаних джерел:

1. Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників : Постанова КМУ від 29. 07. 2020 р. № 672. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 02.04.2021).

2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р.№ 463-IX (п. 5 Прикінцеві та перехідні положення). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T200463.html. дата звернення: 02.04.2021).

3. Статут Старобільського центру професійного розвитку педагогічних працівників Старобільської міської ради від від 12.01.2021 р. № 5/33. URL: https://bmr.gov.ua/fileadmin/documentation/session_decisions_projects/2020/85-22-dod.pdf. (дата звернення: 02.05.2021).

4. Що говорять про центри професійного розвитку педагогів їхні працівники. Частина 2. URL: <https://nus.org.ua/articles/shho-govoryat-pro-tsentry-profesijnogo-rozvytku-pedagogiv-yihni-pratsivnyky-chastyna-2/>. (дата звернення: 2.05.2021).

УДК 378: 338

*Г. П. Євсєєва,
Т. О. Новицька*

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Актуальність. В умовах системних трансформацій в українському суспільстві загалом і освітній сфері України зокрема загострюються суперечності між потребами суспільства і можливостями закладів вищої освіти (ЗВО) у підготовці конкурентоспроможних фахівців, здатних відповідати на виклики часу.

Сталий розвиток інформаційного суспільства змінює підходи до оцінки ефективності діяльності ЗВО в контексті розвитку людського потенціалу та прогресу суспільства. І хоча підготовка кваліфікованих фахівців є основним завданням ЗВО, все ж таки умовою для одержання сучасної якісної освіти є участь у цьому процесі підприємств усіх галузей економіки, зацікавлених інституцій, громадськості.

Тому актуальним є питання про формування ефективної системи взаємин між ЗВО, державними органами, підприємствами, службою зайнятості та іншими інституційними установами, що впливають на формування системи соціальної відповідальності.

Мета нашого дослідження – з'ясувати основні принципи соціальної відповідальності ЗВО в умовах трансформації суспільства та основні засади державної політики в окресленому питанні.

Основна частина. Стосовно термінології «соціальна відповідальність ЗВО» зазначимо, що ця дефініція ще є предметом наукових дискусій. Таке

словосполучення найбільш широко використовується у відношеннях бізнесу та суспільства, а щодо вищої освіти – така дефініція поки що остаточно не сформована. На думку науковців, заклади вищої освіти не є класичними бізнес-структурами, скоріше вони є соціальними інститутами, що поєднують у своїй діяльності класичні бізнес-цілі: реалізація продукту / послуги; задоволення потреб споживачів; отримання прибутку від своєї діяльності із соціальними функціями: формування світогляду особистості, сприяння професійному становленню та самореалізації тощо [4].

Дискурс про університетську соціальну відповідальність поширюється, починаючи з кінця ХХ та особливо активно на початку ХХІ століття. Частково це пов'язано з обговоренням корпоративної соціальної відповідальності та її екстраполяцією на сучасний університет як корпорацію, частково пояснюється зростанням ролі ЗВО у сучасному світі, коли саме університетам належить роль суспільних лідерів, здатних запропонувати рішення для розв'язання економічної кризи, пом'якшення напруги між соціоетнічними або соціокультурними групами тощо [5].

Основні принципи соціальної відповідальності європейських університетів закладені у Великій хартії університетів (Magna Charta Universitatum), підписанти якої «переконані в тому, що народи і держави мають, як ніколи раніше, усвідомити роль, яку університети відіграватимуть у суспільстві, що змінюється» [1]. Хартія регламентує «що: 1. на завершальному етапі цього тисячоліття майбутнє людства значною мірою залежить від культурного, наукового і технічного розвитку, зосередженого в центрах культури, знань та досліджень, якими є справжні університети; 2. завдання університетів щодо поширення знань серед нових поколінь передбачає, що в сучасному світі вони також мають служити суспільству в цілому і що культурне, соціальне й економічне майбутнє суспільства вимагає, зокрема, значного внеску в подальшу освіту; 3. університети повинні давати майбутнім поколінням освіту і виховання, що навчає їх, а через них – інших, поважати гармонію навколишнього середовища та самого життя» [1].

Для ЗВО важливою віхою у розвитку соціальної відповідальності став міжнародний стандарт ISO 26000, що визначав соціальну відповідальність, як відповідальність організації за вплив, який мають її рішення та діяльність, на суспільство й довкілля, що сприяє стійкому розвитку, включно з підтримкою громадського здоров'я і суспільного добробуту, відповідає очікуванням стейкхолдерів; узгоджується з нормами діючого права та міжнародними нормами поведінки [6].

З прийняттям закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII така форма взаємодії ЗВО з громадськістю стає можливою та необхідною, оскільки сприяє формуванню позитивного іміджу ЗВО, залученню інвестицій, задоволенню потреб нації, конкурентоспроможності випускників, поліпшенню позицій вітчизняних ЗВО в міжнародному освітньому середовищі.

Хоча закон і не має визначення «соціальна відповідальність», але чітко задекларовано спрямування державної політики на посилення співпраці державних органів і бізнесу із закладами вищої освіти з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях.

У ст. 1 закону України «Про вищу освіту» якість вищої освіти виписано, як відповідність умов провадження освітньої діяльності та результатів навчання, в тому числі потребам зацікавлених сторін і суспільства. Поєднуючи це з основними завданнями закладу вищої освіти, викладеними у ст. 26 окресленого закону, «формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, *соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності*, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах; збереження та *примноження моральних, культурних наукових цінностей і досягнень суспільства; поширення знань серед населення, підвищення освітнього і культурного рівня громадян*» можна викристалізувати основні принципи соціальної відповідальності ЗВО. До них можна віднести: утвердження загальнолюдських цінностей, підзвітність, прозорість діяльності, повага до інтересів стейкхолдерів, визнання верховенства права, повага до міжнародних норм поведінки, повага до прав людини [3].

Разом з тим, хочемо зазначити, що соціально відповідальний ЗВО зобов'язаний звітувати про реалізацію місії і цілей, досягнуті результати діяльності, прогрес у сфері дотримання засад соціальної відповідальності перед громадськістю. Заклад вищої освіти має певні зобов'язання перед здобувачами вищої освіти та випускниками, їх батьками, співзасновниками, персоналом та іншими стейкхолдерами, врешті-решт перед роботодавцями, населенням та державою, які вже закріплено в нормативно-правових актах. Основний момент у концепції соціальної відповідальності полягає в розумінні очікувань обох сторін: як тих, хто може впливати на ЗВО, так і тих, хто знаходиться під його впливом [2].

Соціальна відповідальність у сучасному суспільстві розглядається в усіх сферах життєдіяльності людини і постає як проблема відродження гуманістичних цінностей. У розумінні відповідальної поведінки фахівця (людини) сьогодні акценти зміщуються від індивідуальної та причинно-наслідкової реакції, дії до корпоративної (колективної) і перспективної (за майбутню поведінку), перспективної (на упередження подій) діяльності.

Усвідомлення та розуміння власної соціальної відповідальності кожною особистістю у наш час є суттєво важливим для всього суспільства. Це стосується й фахівців будь-якої галузі, адже відповідальна професійна діяльність у сучасних умовах позначається на якості життя й добробуті людей, нації. Крім того, все гострішими стають проблеми безпечного існування людини, оскільки перенасичення технічним, технологічним втручанням у біосферу порушило баланс «людина – природа» і вимагає

відновлення. Нові умови життєдіяльності потребують і нової світоглядної культури фахівців.

Висновки. Отже, зважаючи на вище викладене, першочерговим напрямом покращення ситуації у сфері соціальної відповідальності ЗВО України має стати розробка та прийняття Національної стратегії розвитку соціальної відповідальності ЗВО, а основними стимулами – зменшення адміністративного тиску органів влади на ЗВО, пільгове сприяння розвитку ЗВО та популяризація позитивних прикладів (програм) і заходів щодо соціальної відповідальності у ЗВО.

Список використаних джерел:

1. Велика хартія університетів (Magna Charta Universitatum). URL: http://www.edupolicy.org.ua/files/Magna_Charta_Universitatum.pdf. (дата звернення: 15.04.2021).
2. Іваницька О., Панченко А., Панченко Г. Соціальна відповідальність вищого навчального закладу України та основні умови її дотримання. *Педагогічний процес: теорія і практика (серія: педагогіка)*. 2017. № 4. С. 40-44.
3. Про вищу освіту : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>. (дата звернення: 15.04.2021).
4. Сментина Н.В., Хусаїнов Р.В. Соціальна відповідальність вищих навчальних закладів: концептуальний аналіз *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Ч.2. Вип. 9. С. 20-25.
5. Університетська соціальна відповідальність у контексті університетського лідерства : навчальний посібник / О. Оржель. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
6. ISO 26000 – Social responsibility. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-socialresponsibility.html>. (дата звернення: 15.04.2021).

УДК 37.09

Є. В. Іванов

ДИСТАНЦІЙНА ОСВІТА: ОСНОВНІ МОДЕЛІ

Через пандемічну хворобу COVID-19 постраждала майже вся галузева діяльність у всьому світі. Заклади вищої освіти є одним із секторів, на який найбільше вплинула пандемія, оскільки проведення очних та лабораторних занять вимагає фізичної взаємодії викладачів і студентів. Як тільки було визнано, що вірус передається через безпосередній контакт із зараженою людиною або з предметами, якими користувалася заражена людина (ВООЗ,

2020), ЗВО були змушені призупинити заняття віч-на-віч. Як наслідок, усі вони перейшли на дистанційне навчання та онлайн-заняття. Однак це створило безпрецедентні проблеми з точки зору використання технологій та доступу до таких важливих об'єктів, як лабораторії. Більшість закладів вищої освіти не мали чіткої політики та вказівок щодо викладання в Інтернеті, виникало багато питань стосовно того, що вчити, як вчити, якими повинні бути обов'язки викладачів та студентів, навантаження викладача, навчальне середовище тощо. Такі проблеми, як інфраструктура, досвід викладачів та студентів щодо онлайн-викладання, зміна робочого часу через COVID-19 для деяких студентів-заочників та незручність роботи вдома є додатковими проблемами в контексті дистанційного навчання. Існуючі та невід'ємні проблеми дистанційного навчання, які накладаються на поточні, пов'язані з відсутністю необхідної освітньої політики, керівних принципів, достатньої інфраструктури та досвіду викладачів та студентів, які б відповідали викликам сучасності, ще більше ускладнюють ситуацію.

Теоретико-методологічні основи дистанційного навчання вивчалися низкою українських та зарубіжних дослідників (Дж. Андерсен, О. Гаєвська, С. Вітвицька, К. Корсак, Є. Полат, О. Тищенко, А. Хуторський тощо).

Однак дослідження щодо організації та моделей дистанційної освіти в системі вищої освіти в цілому не є достатніми. Отже, актуальність означеної проблеми не викликає сумнівів.

Мета нашої наукової розвідки – дослідити та розглянути основні існуючі моделі дистанційного навчання.

Дистанційне навчання – це нова форма навчання, відмінна від звичного очного чи заочного навчання, у процесі якої використовують інші засоби, методи, форми навчання, відбувається специфічна взаємодія викладачів і студентів, студентів між собою [1].

Необхідною умовою організації дистанційного навчання є реалізація основних педагогічних принципів побудови інформаційно-освітнього середовища, які включають:

- відкритість (можливість вибору інформаційних ресурсів);
- багатоаспектність (розгляд явищ і процесів з різних точок зору);
- надлишковість (можливість вибирати навчальну інформацію з декількох запропонованих варіантів);
- динамічність (постійне оновлення інформації);
- збереження і накопичення інформації [2].

Сьогодні дистанційне навчання тісно пов'язане з використанням інтернет-технологій. Технологія виступає інструментом передачі знань і організації взаємодії, на основі якого визначаються сучасні моделі дистанційної освіти. У словнику методичних термінів і понять «модель навчання» визначається як «індивідуальна інтерпретація викладачем на заняттях методу навчання стосовно конкретних цілей і умов роботи» [3, с. 145 –146].

Основними характеристиками моделі навчання в системі дистанційної освіти виступають наступні: активізація студента (модель придбання знань);

глобалізація процесу навчання (конкретний навчальний заклад є ланкою в глобальній системі освіти та інформаційних ресурсів) [4].

За О. Гаєвською, до типів моделей навчання в системі дистанційної освіти ЗВО відносяться: консорціум, франчайзинг, валідація, дистанційні аудиторії, проекти, відкрите навчання [4]. Охарактеризуємо кожен тип.

Модель консорціуму являє собою об'єднання двох ВНЗ, які обмінюються навчальними матеріалами або розподіляють між собою окремі функції.

У моделі франчайзингу партнерські ЗВО передають один одному свої дистанційні курси.

Валідація є широко поширеною моделлю дистанційного навчання, за якою освітні установи укладають між собою угоди про те, що послуги з дистанційного навчання надають усі партнери в рівній мірі.

У моделі дистанційних аудиторій особливо активно використовуються сучасні засоби інформаційних та комунікаційних технологій.

Модель проектів використовується для реалізації будь-якого великомасштабного проекту в рамках державних освітніх або науково-дослідних програм.

Модель відкритого навчання реалізується головним чином у роботі зі студентами. Основними педагогічними технологіями організації є проблемно-пошукова, комунікативна та імітаційно-рольова технології, супроводжувані спеціально організованою рефлексією діяльності студентів.

До моделей організації навчального процесу в дистанційній освіті в історичному аспекті традиційно відносяться дві. Перша, кореспондентна модель і друга – трансляційна.

Концептуальні засади кореспондентної освіти побудовані на теоріях індустріалізації, автономії та незалежності студентів, взаємодії і комунікації [5].

Особливістю трансляційної моделі є те, що вона забезпечує єдність дистанційної та очної освіти, які ґрунтуються на загальній дидактиці [5, с. 89].

Зарубіжні автори [6] виділяють такі моделі дистанційної освіти, як:

1) консультативна. Організація цієї моделі здійснюється за умови регулярного відвідування студентами спеціальних консалтингових центрів;

2) листування. Модель передбачає відсутність особистого контакту між учасниками освітнього процесу, який здійснюється за допомогою пошти, факсів, телефонів або ресурсів комп'ютерних мереж;

3) регульоване навчання: навчальні матеріали вивчаються студентами самостійно, а рівень засвоєння контролюється за допомогою системи тестування.

До моделей дистанційного навчання за версією Е. Полат відносяться наступні:

1. Навчання за аналогією до екстернатури.
2. Університетське навчання на базі одного ВНЗ.
3. Консорціум.
4. Дистанційне навчання на базі спеціалізованих організацій.

5. Автономні системи навчання.

6. Неформальне навчання із застосуванням мультимедійних комплексів [7, с. 80–83].

Отже, дистанційне навчання в умовах викликів сьогодення стає швидкозростаючою і досить ефективною системою освіти. Кожна з вищеназваних моделей так чи інакше використовується в роботі ЗВО в умовах пандемії COVID-19. У цих умовах особливі вимоги пред'являються до викладачів. Сьогодні вони мають бути готові застосувати дистанційні освітні технології, створювати новий освітній простір – віртуальне освітнє середовище для взаємодії зі студентами, які виступають, у свою чергу, активними суб'єктами дистанційного навчання, яке сприяє самостійності студентів, підвищенню їхньої навчальної мотивації. Модель дистанційного навчання є складною системою взаємодії всіх її учасників, що сприяє ефективній організації навчального процесу і підвищує його якість.

Список використаних джерел:

1. Полат Е. С. Понятийный аппарат дистанционного обучения. URL: http://vio.uchim.info/Vio_19/cd_site/articles/art_1_21.htm. (дата звернення: 11.06.2021).

2. Положенцева И. В. Применение современных методик дистанционного обучения в отечественном образовательном пространстве. *Мир науки*. 2016. Т. 4. № 6. URL: <http://mirnauki.com/PDF/33PDMN616.pdf>. (дата звернення: 11.06.2021).

3. Азимов Э. Г., Щукин А. Н. Новый словарь методических терминов и понятий. Москва : Издательство ИКАР, 2009. 448 с.

4. Гаевская Е. Г. Технологии сетевого дистанционного обучения : учебное пособие. СПб. : Ф-т филологии и искусств СПбГУ, 2007. 55 с.

5. Бочков В.Е., Краснова Г.А., Филиппов В.М. Состояние, тенденции, проблемы и роль дистанционного обучения в трансграничном образовании : учеб. пособие. Москва : РУДН, 2008. 405 с.

6. Tuninga R.S.J., Seinen I.B.J. The supply and demand of distanc education in Russia. *TheWorldBankReport*. N. Y., 1995.

7. Полат Е. С. Теория и практика дистанционного обучения : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Е.С. Полат, М.Ю. Бухаркина, М.В. Моисеева; под. ред. Е. С. Полат. Москва : Академия, 2004. 416 с.

ПІДГОТОВКА НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ

Питання підготовки наукових проєктів актуалізується внаслідок підвищення інтересу науковців до здійснення інноваційних якісних досліджень. Питання підготовки проєктних заявок широко висвітлюються в мережі Інтернет: опубліковано статті, практичні поради, проводяться вебінари, лекції онлайн тощо. Проте, підготовка наукових проєктів має свої особливості.

Проєктну діяльність в закладах вищої освіти досліджують В. Докучаєва, С. Мірошник, О. Карабін, С. Бушуєв, Н. Бушуєва, В. Вайсман, О. Данченко, І. Кононенко, К. Кошкін, В. Рач, А. Рибак, С. Руденко, В. Хрутьба, С. Чернов, Т. Фесенко, А. Шахов та ін

Мета статті висвітлити етапи підготовки наукових проєктів у закладах вищої освіти.

Наукові проєкти мають висвітлювати інноваційну ідею, науковий та прикладний складники. Проєкт є серією заходів, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей протягом певного періоду та з визначеним фінансуванням. Основні характеристики проєкту: наявність проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проєкт; ідея проєкту; гіпотеза проєкту; взаємозалежність мети, цілей, завдань, дій, ресурсів та очікуваних результатів проєкту; формування плану реалізації проєкту на основі залежності між якістю, вартістю та тривалістю робіт проєкту; розроблена система моніторингу та оцінки для підтримки управління проєктом; фінансово-економічне обґрунтування.

Важливим критерієм експертного оцінювання сучасних наукових проєктів є повнота використання світового досвіду при обґрунтуванні проблем, теми, предмету, основних ідей, мети і завдань. Також слід звернути увагу на оцінювання запропонованих методів і підходів, а також при оцінюванні проєкту враховується практична цінність очікуваних результатів роботи (національного рівня, регіонального рівня).

I. Програмування проєкту. На цьому етапі визначається проблемне поле, уточнюється проблемна ситуація та описується публічна проблема, яка буде вирішуватися у форматі проєкту. На цьому етапі необхідно з'ясувати Проєкт за тематикою та предметом спрямований на вирішення важливої наукової проблеми світового рівня, проблем в рамках пріоритетних напрямів розвитку науки України, важливої проблеми галузевого та/або регіонального значення для уточнення існуючих наукових проєктів виконавців.

II. Ідентифікація проєкту. Етап ідентифікації присвячений формулюванню ідей (варіантів) проєкту щодо вирішення відібраної на етапі опису проблеми, відбору ідеї проєкту, визначенню його мети та цілей, які

мають бути пов'язані з національними, регіональними чи секторальними пріоритетами та цілях і вимогах донора, а також мають бути доречними (актуальними), досяжними (здійсненими) і сталими (підтримуватися після завершення проєкту). На цьому етапі розпочинається формування логіко-структурної матриці та концепції проєкту.

Важливим є досвід учасників проєкту у реалізації подібних проєктів, науковий доробок та досвід авторів за напрямом проєкту (за попередні 5 років). Оцінюються показники на відповідність напрямку, меті, об'єкту, предмету та завданням проєкту.

III. Формулювання. На цьому етапі ідея проєкту обґрунтовується актуальністю, новизною, практичною значущістю дослідження. Важливим на цьому етапі ознайомитися з науковим доробком з проблеми дослідження, з'ясувати яким чином вирішувалася зазначена проблемі у світовому науковому просторі. Слід звернути увагу на очікувані результати за темою проєкту:

- буде створено макет експериментального/дослідного зразка, інженерної моделі (конструкції, технології, матеріалу);

- буде укладено господарчі договори, продані ліцензії, отримано грантові угоди поза межами університету як впровадження наукових або науково-практичних результатів проєкту;

- буде отримано охоронні документи на об'єкти права інтелектуальної власності (у тому числі свідоцтв на авторський твір);

- буде захищено магістерські дисертації авторами проєкту або під керівництвом авторів проєкту;

- буде подано дослідження для участі у II етапі Конкурсу студентських наукових робіт;

- будуть опубліковані монографії (розділи монографії) за напрямом проєкту, виданих офіційними мовами Європейського Союзу в провідних міжнародних видавництвах (в друкованих аркушах авторського внеску);

- будуть опубліковані статті у наукових журналах, збірниках наукових праць, матеріалах конференції тощо, щовходять до науково-метричних баз даних WoS та/або Scopus;

- будуть опубліковані монографії (розділи монографій) за напрямом проєкту, що не оцінені п.6 (в друкованих аркушах авторського внеску);

- будуть опубліковані статті у наукових фахових журналах України, відносяться до категорії «Б», статті у закордонних наукових виданнях, що не оцінені за п.8.

IV. Фінансування проєкту. На етапі фінансування відбувається розгляд фінансової пропозиції, розробленої учасниками проєкту, та приймається рішення про фінансування проєкту. Усі процеси цього етапу проєктного циклу (попередній розгляд проєктної заявки, оцінювання, прийняття рішення

про фінансування) здійснюються донором (фінансовим комітетом). Фінансова пропозиція має відповідати здійсненню робіт в межах проєкту.

V. Упровадження проєкту. Цей етап розпочинається після прийняття рішення про фінансування проєкту. На цьому етапі бажано розробити послідовний та детальний план реалізації проєкту, який має збігатися з очікуваними результатами проєкту. Для наукових проєктів очікувані результати полягають більшою мірою в кількості й якості наукових публікацій.

VI. Моніторинг та оцінка. Виконання проєкту обов'язково має супроводжуватися регулярним моніторингом і оцінюванням досягнених результатів. Здійснення моніторингу проєкту полягає в аналізуванні управлінської інформації стосовно витрат, використання ресурсів, виконання робіт, досягнення цілей проєкту. Оцінювання та аудит проєкту проводять для визначення досягнутого ефекту та закінчення проєкту, встановлення відповідності результатів і продуктів проєкту визначеним цілям, а також розробки пропозицій та рекомендацій для майбутніх проєктів.

Висновок. Підготовка наукових проєктів є специфічним видом діяльності сучасного науковця і вміщує такі етапи: програмування проєкту; ідентифікація проєкту; формулювання; фінансування проєкту; фінансування проєкту; упровадження проєкту; моніторинг та оцінка проєкту.

УДК 373.5.07:17.022.1

В. О. Литвиненко

ОСНОВНІ СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ ІМІДЖУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Інтеграція вітчизняної освіти в міжнародне середовище загострила існуючу на національному ринку конкуренцію та актуалізувала питання майбуття і престижності української освіти. У освітніх організацій виникає необхідність успішного позиціонування на міжнародному та внутрішньому ринках і пошуку шляхів підвищення їх привабливості.

В останні роки на діяльність українських закладів освіти вплинуло реформування системи освіти, глобалізація, несприятлива демографічна ситуація, що спричинило зростання конкуренції не тільки на внутрішньому, а й на міжнародному ринку освітніх послуг.

У зв'язку з цим вітчизняним закладам освіти необхідно забезпечувати зростання привабливості і популярності серед учнів, педагогічного складу, батьків, вищих навчальних закладів не тільки методами підвищення якості та результативності навчального процесу і наукового потенціалу, а й формуванням привабливого іміджу з використанням сучасних маркетингових інструментів.

Іміджеві питання є актуальними не тільки для окремо взятих державних і недержавних закладів освіти, а й для всієї системи загальної середньої освіти України.

З огляду на те, що на формування іміджу впливають як внутрішні, так і зовнішні численні фактори, дуже важливо мати науково-методичні основи створення і розвитку іміджу сучасного закладу загальної середньої освіти.

Обґрунтування і розробка механізмів формування та розвитку іміджу освітніх організацій представляє великий інтерес для теоретичного вивчення і практичного застосування, що і визначило актуальність теми цього дослідження.

Сфера освіти, питання її розвитку і функціонування представляють інтерес для дослідників з різних галузей наукового знання, що відобразили в своїх працях Н. Болдирєва, І. Єфімова, Л. Перевозчикова, В. Самойлов, Є. Харитоновна, А. Чуб, Ф. Шарков.

Саме розуміння освітніх послуг як соціального продукту все більше інтегрується з економічним трактуванням послуг у рамках сучасних концепцій комерційної ефективності освітніх організацій, що розглядається в роботах Р. Вакуленко, Л. Данченко, А. Зарецького, О. Ойнер, М. Фіміної та інших вчених.

Велике теоретико-методологічне значення для вивчення формування та розвитку іміджу освітніх організацій мають наукові праці, що розглядають підходи до поняття «імідж» і способи його формування: О. Гордєєва, Д. Єрмаков, Є. Зуєва, С. Карпова, Н. Козлова, І. Рожков, Т. Розанова, Р. Стицюк, Л. Титова, М. Томілова, І. Фірсова, І. Христофорова тощо.

Разом з тим недостатньо досліджені питання розробки механізмів формування та розвитку іміджу закладу загальної середньої освіти.

Отже, актуальність проблеми, незавершеність її вирішення зумовили мету, завдання та структуру цієї роботи.

Насучасному етапі розвитку іміджелогії можна виділити кілька напрямів у визначенні того, що являє собою імідж як категорія науки.

Перша група дослідників дає широке розуміння іміджу, не вказуючи конкретний предмет або об'єкт. Так, імідж визначається як вигляд, який створюють повідомлення, що передаються засобами масової інформації, каналами внутрішньогрупової комунікації, особистими якостями і особливостями суб'єкта [4, с. 9].

Другий напрям націлений на дослідження корпоративного іміджу, основний акцент у дослідженнях цього напрямку робиться на умови, фактори і механізми його формування в організаціях, політичних партіях і об'єднаннях, навчальних закладах та ін. [2, с. 7].

Формування позитивного іміджу на практиці є одним з основних напрямів діяльності будь-якої організації, в тому числі й освітньої. Позитивний імідж створюється основною діяльністю освітньої організації, а також цілеспрямованою інформаційною роботою, орієнтованою на цільові групи громадськості.

При формуванні іміджу освітньої організації необхідно усвідомлювати, що імідж створюється під певне завдання і повинен відповідати соціальним очікуванням мас.

Відображаючи соціальні очікування груп, імідж буде привабливим і стійким. Але, кажучи про імідж закладу освіти і допускаючи такі категорії, як «особистий досвід спілкування», «складається у свідомості мас», «емоційно забарвлене сприйняття», можна зробити висновок, що імідж, який сформувався, може бути не тільки позитивним, але й негативним.

Позитивний імідж навчального закладу – стійко-привабливий, ефективний спосіб, який має сприятливі емоційні асоціації та формується у свідомості представників цільових аудиторій.

В основі іміджу будь-якого навчального закладу знаходиться імідж країни, регіону, міста знаходження і походження.

У силу історичних, економічних і політичних причин країни й інші територіальні категорії володіють різним іміджем, що надає великий вплив на сприйняття навчального закладу і якості одержуваної в ньому освіти.

Схожим чином на імідж навчального закладу впливає імідж органу відомчої належності, якщо мова йде про державний навчальний заклад.

Багато дослідників пропонують власні визначення поняття «імідж освітньої організації». Усі визначення об'єднують характеристики, що сприяють створенню у цільових аудиторій переконань і відчуттів, за якими сприймається освітня організація [1, с. 66].

Систематизація та аналіз підходів ряду сучасних авторів до поняття іміджу освітньої організації дозволяє зробити висновок, що більшість дослідників використовують в якості основи поняття «образ», «бачення», «сприйняття», «уявлення», розглядають імідж як інструмент вираження емоційної та раціональної думки і як інструмент управління для досягнення стратегічних цілей і завдань навчального закладу.

Імідж значно впливає на попит на освітні послуги конкретного закладу загальної освіти. Усвідомлюючи важливість іміджу як елемента конкурентоспроможності, сучасні заклади загальної освіти активно працюють над його формуванням і зміцненням. Актуальність іміджу освітньої організації пов'язана з думкою всіх зацікавлених сторін.

При взаємодії з'являються нові враження, що підсилюють або ослаблюють довіру до закладу загальної освіти. Заклади освіти повинні бути зацікавлені не тільки у формуванні та розвитку іміджу, а й у підтримці своєї репутації. Орієнтована на ринок і клієнтів організація спілкується і взаємодіє з ними на постійній основі.

Клієнтоорієнтований підхід може стимулювати поширення сприятливої інформації про заснування та вчасно припинити виникаючі чутки.

Ряд учених стверджує, що правильно налагоджені маркетингові комунікації сприяють створенню сильної репутації. Позитивний імідж освітньої організації має на увазі увагу до принципів його формування і факторів привабливості [1, с. 68].

У теорії підтримується ідея, що позитивний імідж утримує співробітників та учнів. Якщо заклад освіти, навіть самий престижний і відомий, не приділяє належної уваги підтримці свого іміджу, особливо серед учнів, це може спровокувати відтік цільових споживачів. Крім того, освітня установа повинна мати чітко визначені пріоритети, свою філософію.

До основних методів формування іміджу освітньої організації можна віднести:

- ефективні PR-заходи (презентації і виставки освітніх послуг, публікації в ЗМІ, ярмарки ремесел тощо);
- благоустрій будівлі та території школи;
- підвищення педагогічної культури [3, с. 10].

Аналіз літератури з проблематики дозволяє визначити складники іміджу закладу освіти. Отже, до структурних компонентів іміджу ЗЗСО належать:

- чітке визначення педагогічним колективом місії та концепції освітнього закладу;
- оптимістичний настрій і доброзичливий мікроклімат у вчительському та дитячому колективах;
- педагогічна, соціальна й управлінська компетентність співробітників;
- створений образ керівника-професіонала – лідера, особистості яскравої, захопленої, котра володіє неформальним авторитетом, здатна надихати колектив на досягнення високої мети;
- ефективна організаційна культура школи, що передбачає поділювані всіма норми, цінності, певну філософію управління, весь спектр поглядів, взаємин, які визначають специфіку поведінки колективу загалом;
- якість освітніх послуг;
- наявність і функціонування дитячих громадських організацій;
- зв'язки школи з різними соціальними інститутами, ВНЗ тощо;
- внесок навчального закладу в розвиток освітньої підготовки учнів, їхньої вихованості, психічних функцій, творчих здібностей, залучення до здорового способу життя;
- турбота адміністрації про надання своєчасної психологічної допомоги окремим учасникам освітнього процесу;
- наявність яскравої зовнішньої символіки.

Сформований позитивний імідж школи дозволить вирішити ряд завдань:

- 1) підвищення привабливості школи, перш за все, для батьків, учнів та педагогічного колективу;
- 2) підвищення ефективності заходів з інформування населення про нові освітні послуги;
- 3) сприяння впровадженню нових освітніх послуг;
- 4) підвищення рівня організаційної культури школи [3, с. 13].

Таким чином, результатом сформованого позитивного іміджу освітнього закладу може бути ступінь розвитку об'єкта оцінки перспективності його починань, зрілості і професіоналізму педагогічного

колективу, актуальності методичного продукту і креативності методичної роботи в освітній організації.

Список використаної літератури:

1. Грицюк Л. Імідж школи: його вплив на конкурентоспроможність закладу на освітньому ринку. *Директор школи. Шкільний світ*. 2015. № 9/10 (трав.). С. 65–78.
2. Данюшина Л. Імідж школи. *Директор школи. Шкільний світ*. 2011. № 9(берез.). С. 7–9.
3. Зуєвська І. Критерії ефективності позитивного іміджу школи. *Директор школи. Шкільний світ*. 2006. № 2 (січень). С. 10–13.
4. Лісаченко О. Імідж сучасного ЗНЗ. *Управління освітою*. 2012. № 15 (291). С. 9–11.

УДК 373.5.091. 12:159

А. І. Маряничева

ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Усе своє життя сучасна людина проводить у суспільстві, де серед великої кількості потреб, важливе місце займають духовні цінності. Починаючи з перших років свого життя, ми щоденно знаходимось у колективі. Це може бути робочий колектив, колектив сім'ї або дружній колектив, де нам просто необхідно почувати себе комфортно. Саме тому морально-психологічний клімат у трудовому колективі дуже важлива складова робочого процесу, оскільки саме він впливає на ефективність роботи працівників, на їх настрій та психологічний стан.

Ця тема була і буде актуальною на всі часи. Тому необхідно розібратися, що таке морально-психологічний клімат, чому він важливий та що сприяє формуванню сприятливого клімату у педагогічному колективі.

Мета статті – уточнити сутність поняття «морально-психологічний клімат» та виявити фактори його сприятливого формування.

«Психологічний клімат» – це настрій групи, визначений міжособистісними відносинами людей, що разом живуть, працюють або навчаються.

Уперше термін «психологічний клімат» використовував Н. С. Мансуров, який вивчав виробничі колективи. В. М. Шепель, у свою чергу, вважав, що психологічний клімат можна розглядати як емоційний

окрас психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх близькості, симпатії, збігів характерів, інтересів, схильностей [1].

Якщо аналізувати основні фактори, які надають найбільший вплив на психологічний клімат, то серед них: згуртованість колективу, стиль керівництва, організованість працівників, задоволеність умовами праці.

Морально-психологічний клімат – це переважаючий у групі або колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів, який проявляється у всіх формах їх діяльності [2].

Головним питанням залишається «що ж все ж таки впливає на морально-психологічний клімат у колективі?» Існує цілий ряд факторів. На рис. 1 наводиться відсоткове співвідношення людей у групах із різним соціально-психологічним кліматом за рівнем довіри [3].

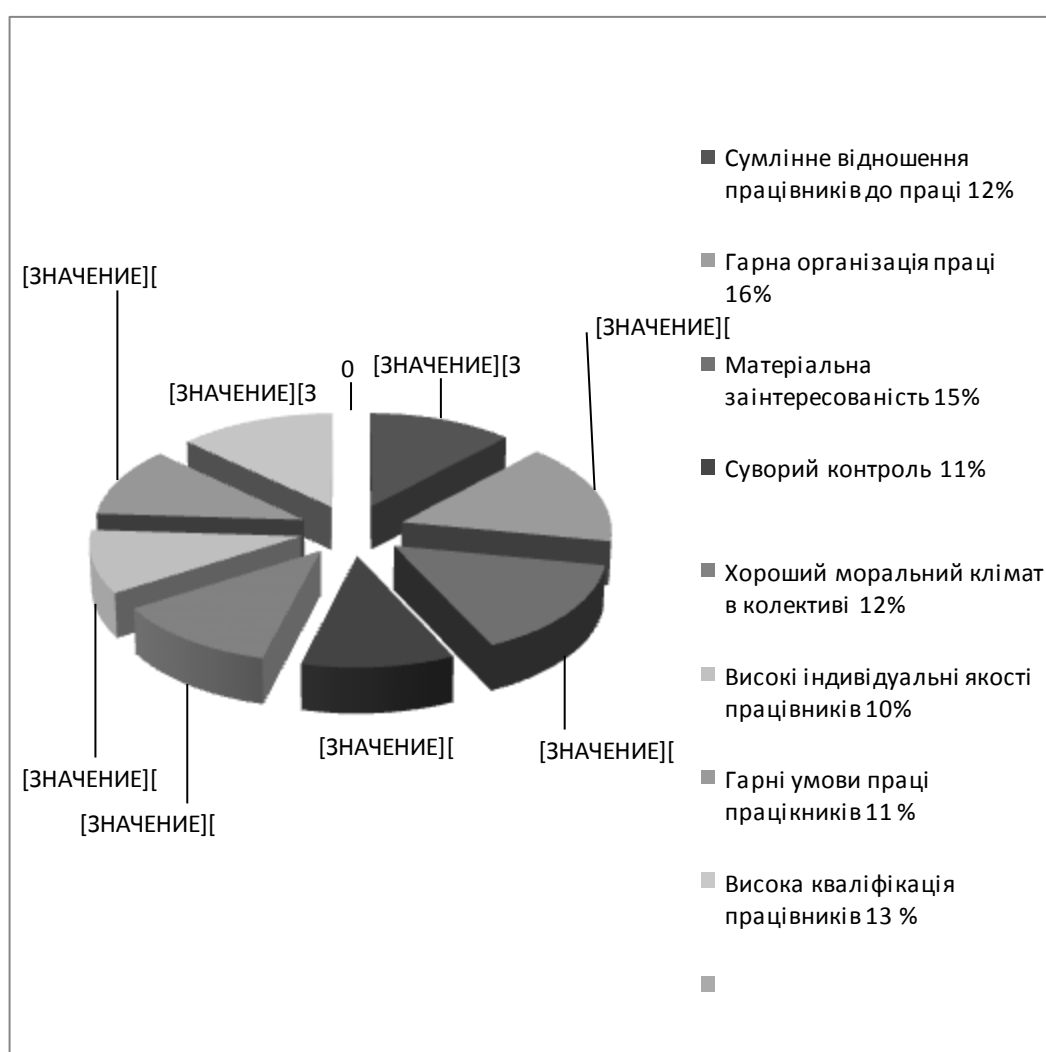


Рис. 1. Співвідношення людей у групах із різним соціально-психологічним кліматом за рівнем довіри

Проаналізувавши дані з Рис. 1, можна прийти до висновку про те, що морально-психологічний клімат грає велику роль у формуванні комфортного та ефективного робочого процесу. І формування сприятливого клімату в

педагогічному колективі залежить як від працівників, так і від керівника. Адже створення сприятливого клімату починається зі змін кожної окремої людини.

Таким чином, морально-психологічний клімат важливий чинник у будь-якому колективі. І кожен керівник повинен намагатись створити сприятливий клімат для своїх підлеглих, тому що здоровий морально-психологічний клімат дозволяє збільшити показник продуктивності. Саме тому важливо мати підхід до кожного зі своїх працівників і колег, і відноситись до них з розумінням.

Список використаних джерел:

1. Бодалев А. А. Личность и общение: Избранные труды. Москва : Педагогика, 1983. 272 с.

2. Курис А. Т., Ексакусто Т. В. Особливості композиції груп з різним соціально-психологічним кліматом. *Гуманітарні наукові дослідження* 2014. № 7. URL: <http://human.snauka.ru/2014/07/7442/> (дата звернення: 14.04.2021).

3. Ремезова О.Р. Психологічний клімат колективу. URL: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/raznoe/2013/09/17/psikhologicheskiiy-klimat-kollektiva>. (дата звернення:).

УДК 373.07(477)

К. А. Нікончук

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ТА РЕФОРМУВАННІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Сучасні освітні заклади, у відповідь на виклики прогресуючого інформаційного суспільства, поступово еволюціонують в «організації, що навчаються». Однак значна частина оновлень у вітчизняній системі освіти відбуваються на фрагментарній основі, поверхнево і недостатньо критично, без достатнього громадського дискурсу, підготовчого та експериментального етапів, як реакція на суб'єктивне бачення політичної еліти, що оперативно оновлюється. Освітні зміни є фактором розвитку успішного, відкритого та справедливого суспільства, що сповна використовує енергію своїх громадян. Тому масштаб перспектив суспільного розвитку корелюється з прямими наслідками ефективного впровадження змін в освіті. У такому контексті назріло видається потреба концептуалізації інституційної ролі держави як ключової фігури процесу впровадження освітніх змін.

Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2027 року декларує, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах стратегій, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх моніторингу, професійної підготовки управлінців освіти, розвитку державно-громадського управління сферою освіти, в якому особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами [12, с. 4]. У контексті реалізації євроінтеграційних прагнень України, розвиток освіти визнано провідним напрямом. Реформа децентралізації породжує масу питань перед органами державного управління та освітніми закладами. У відповідь на світові тенденції інтенсивного розвитку суспільства знань, а також політики системних змін в Україні, система державного управління освітою потребує модернізації. Проте саме система державного управління забезпечує сталий супровід та підтримку освітніх перетворень, гармонізує їх ритм на різних ланках освітньої системи, ресурсно забезпечує останні, сприяє підготовці, стимулює, координує злагоджену діяльність учасників змін і дисемінацію інновацій у всекраїновому та глобальному масштабах. В ідеалі цим забезпечується своєчасність, реалістичність та сталий характер перетворень в освіті.

Відповідно до своїх функцій держава має сприяти та забезпечувати правове регулювання впровадження змін у сфері загальної середньої освіти. Закон України «Про освіту», Закон України «Про повну загальну середню освіту» покликані врегулювати зміни в загальній середній освіті. Однак, починаючи з 2017 року, відсутність механізмів упровадження правових аспектів чинного законодавства у сфері освіти зробило неможливим реалізацію управлінського процесу зudosконалення функціонуючої системи загальної середньої освіти. Модернізація суспільного життя поставила виклики перед усіма рівнями освіти. Шкільна освіта як основний ґрунт у формуванні загальних компетентностей особистості повинна адаптуватись до сучасних умов і вийти на новий якісний рівень. З цієї точки зору це питання є своєчасним та актуальним на цьому етапі реформування загальної середньої освіти України [9; 10; с. 6, 10].

Мета статті – окреслити ключові напрями та виклики, що виникають у реалізації реформування системи загальної середньої освіти в Україні в сучасний період. Освіта – це основний механізм, який суспільство використовує для цілеспрямованого впливу на хід свого розвитку. З одного боку, освіта переслідує соціально значущу ціль, з іншого – забезпечує реалізацію індивідуальних та групових цілей. Індустріальна епоха масового стандартизованого виробництва закінчилася, на зміну приходить мислення «поза рамками». Тож необхідним є становлення та впровадження кращих світових практик, методів та підходів у сфері управління освітою з урахуванням українських реалій та традицій. Сучасний етап розвитку системи освіти України характеризується її реформуванням, пошуком шляхів приведення змісту у відповідність з особистісними запитами учнів, світовими стандартами [4, с. 124].

Масштабне реформування освіти в Україні стало можливим завдяки прийняттю рамкового Закону України «Про освіту», який визначив метою освіти всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей; виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству; підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору [5; 9, с. 16–20].

Освітня реформа здійснюється за чотирма напрямками: реформування середньої освіти, професійної (професійно-технічної) освіти, вищої освіти та створення нової системи управління і фінансування науки.

Передусім вагомим значення набуває реформування середньої освіти, як центральної ланки в освітній системі будь-якої країни та основи для успішного здобуття освіти наступних рівнів і самоосвіти протягом усього життя.

Реформування загальної середньої освіти передбачає розподіл на рівні, а заклади освіти відповідно на: початкові школи, гімназії та ліцеї.

Повна загальна середня освіта здобувається на таких рівнях:

- початкова освіта – перший рівень повної загальної середньої освіти, що здобувається протягом чотирьох років (1-4 класи);
- базова середня освіта – другий рівень повної загальної середньої освіти, що здобувається протягом п'яти років (5-9 класи);
- профільна середня освіта – третій рівень повної загальної середньої освіти, що здобувається протягом трьох років (10-12 класи) [1; 10, с. 28].

Формула нової школи, яка закладена в Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, складається з дев'яти ключових компонентів:

- новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві;
- педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками;
- орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм; нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя;
- справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти;
- умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно;
- наскрізний процес виховання, який формує цінності;
- децентралізація та ефективне управління, що має забезпечити школі реальну автономію;

- сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу [2; 7, с. 23; 128].

Водночас, механізмів переходу із загальноосвітніх навчальних закладів до ліцеїв, гімназій та початкових шкіл абсолютно немає. Тож виникає питання щодо впровадження законодавчих нормативних актів, які б регулювали вищезазначену проблему. На нашу думку, необхідно:

1. Удосконалити законодавчу базу щодо реформування загальної середньої освіти, шляхом урегулювання переходу загальноосвітніх навчальних закладів на заклади початкової, базової та повної загальної середньої освіти.

2. Завершити розпочате оновлення освітнього законодавства з урахуванням уроків минулого, прогнозів інноваційного майбутнього, кращих досягнень європейського і світового досвіду;

3. Спрямувати освітні зміни на забезпечення реального рівного і справедливого доступу до дійсно якісної освіти. Її кількісні параметри мають бути докорінно доповнені якісними конкурентоспроможними характеристиками.

4. На всіх освітніх рівнях створити систему забезпечення якості освіти, яка б включала підсистеми внутрішнього (інституційного) та зовнішнього (національного, галузевого, регіонального) забезпечення якості, а також відповідні органи (агенції) із забезпечення освітньої якості. Це зробить якість освіти справою закладів, а не контролюючих органів [8, с. 216].

Висновки. Реформування освіти передбачає врахування закордонного досвіду та вироблення на основі нього власних, фундаментальних принципів щодо здійснення модернізаційних заходів. Разом із тим слід враховувати, що реформи впроваджували десятиліттями, а перші позитивні результати проявлялися через певний час [11, с. 248].

Успішна реалізація розпочатої в Україні освітньої реформи є чітке розуміння державою, політиками та громадськістю кінцевої мети та шляху її досягнення; співпраця за усіма напрямками реформування, належне фінансування освітньої галузі. Проте на цьому етапі є і позитивні, і негативні зрушення, підтримка громадськості, готовність професійного педагогічного середовища до втілення подальших реформаторських кроків [3, с. 76–78].

Узагальнюючи розглянуті в статті поняття та сутність реформування системи загальної середньої освіти, можна дійти висновку, що ми на порозі подвійного виклику – з одного боку, світ дуже мінливий, освітні тенденції розвиваються безперервно, необхідно рухатися в прискореному темпі, щоб почувати себе на рівних з колегами і конкурентами.

З іншого – наші освіта і наука дісталися нам у спадок від ізольованої радянської системи й більше, ніж за 20 років незалежності ми практично не інтегрувалися у світові процеси. Тож для того, щоб наздогнати та не відставати, сьогодні потрібно діяти блискавично та приймати сучасні нормативні документи, які удосконалять систему освіти.

Список використаних джерел:

1. Аналітична доповідь за результатами експертного дослідження / І. В. Бартманова, В. І. Бєлий, В. В. Громовий, С. В. Олексюк, Л. І. Паращенко. *Сучасна школа України*. 2017. № 6. С. 4–49.
2. Василюк А. Наукові підходи до аналізу освітніх реформ. *Вища освіта України*. 2013. № 2. С. 20–25.
3. Василюк А. Проблеми аналізу освітніх реформ. *Вища школа*. 2017. № 9. С. 76–82.
4. Загальна середня освіта України в контексті міжнародних індикаторів : аналіт. доп. / Ващенко Л. та ін.; за заг. ред. І. Лікарчука; Міжнар. благод. орг. «Центр тест. технологій і моніторингу якості освіти». Київ : МБО «Центр тест. технологій і моніторингу якості освіти»; Харків : Факт, 2013. 166 с.
5. Кільова Г., Вачевський М. Зміст загальної середньої освіти, її реформування, становлення і розвиток. *Молодь і ринок*. 2017. № 11. С. 16–20.
6. Кремень В. Г. Якісна освіта в контексті загально-цивілізаційних змін. *Педагогіка і психологія*. 2007. № 212 (55). С. 5–17.
7. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою». Київ : НАДУ, 2009. 220 с.
8. Махінько А. І. Освітні реформи в сучасній українській школі: стан, проблеми і перспективи. *Сторінки історії*: зб. наук. пр. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2010. Вип. 31. С. 214–220.
9. Про освіту : Закон України від 05.08.2017 №2145- VIII. Дата оновлення: 16.11.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення: 17.05.2021).
10. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. Дата оновлення: 01.08.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (дата звернення: 17.05.2021).
11. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект : навч.-наук. видання / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Т. О. Лукіна та ін.; за заг. ред. Протасової Н. Г. Київ ; Львів : НАДУ, 2012. 456 с.
12. Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики. Київ : «К.І.С.». 2003. 296 с.

О. М. Птахіна

ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ВИЩОЇ ШКОЛИ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

Актуальність. Необхідність адаптуватися до постійних змін актуалізує проблему формування професійної мобільності викладача закладів вищої освіти як особливої особистісної якості, яка виступає одним із невід'ємних показників соціальної та професійної зрілості, його готовності до якісних змін та перетворень. Вища школа сьогодні перебуває в стані реформування, саме тому цевимагає впровадження низки інновацій, а саме мобільності викладача (реагування на постійні зміни, прийняття й реалізація нестандартних рішень у ситуації ринкової конкуренції), адаптації до швидкозмінних умов, готовності до оновлення своїх знань. У статті досліджується питання професійної мобільності викладачів вищої освіти як необхідної умови професійного розвитку, що, у свою чергу, є показником якості освітнього процесу (система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладу вищої освіти та якості вищої освіти). Основна увага приділяється теоретико-методичним засадам проблеми, а саме професійної мобільності як характеристики фахівця, оскільки трансформаційні процеси, які відбуваються в українському суспільстві, висувають певні вимоги як до професійних якостей викладачів закладів вищої освіти, так і до їх адаптації в сучасних умовах. Сучасний ринок праці та трансформаційні процеси в суспільстві відбуваються настільки швидко, що породжують необхідність адаптуватися до постійних змін для досягнення професійного успіху. Глобалізація та інтеграція в сучасному світі створюють передумови до постійної активності особистості, зростає роль особистості в суспільстві в ситуації ринкової конкуренції, її самореалізації, що об'єктивно базується на виявленні готовності до самоствердження та оновлення своїх знань. Реформи у сфері освіти висувають особливі вимоги до викладачів закладів вищої освіти. Підвищення якості освіти, оновлення її змісту та форм організації навчально-виховного процесу відповідно до демократичних цінностей, ринкових засад економіки, сучасних науково-технічних досягнень є провідним завданням Національної доктрини розвитку освіти. Усе це вимагає максимально гнучкого підходу до розвитку необхідних якостей та компетентностей викладача закладу вищої освіти, актуалізує проблему професійної мобільності як особливої особистісної якості, яка стає пріоритетним чинником та забезпечує підвищення якості освітнього процесу. Відтак актуалізується проблема визначення професійної мобільності викладача вищої школи як складової професійного розвитку, що засвідчує внутрішню готовність до якісних змін та сприятиме підвищенню якості освіти у вищих навчальних закладах.

Метою статті є дослідження професійної мобільності викладачавищої школи як складової професійного розвитку.

Основна частина. Мобільність як характеристика фахівця з огляду на методологію проблеми розглядалась у різних аспектах. Професійна мобільність – поняття багатогранне, саме тому «професійна мобільність» є предметом дослідження різних галузей знань і розглядається в дослідженнях багатьох учених: Кугель С., Насибулін Р., Поппер К., Пригожин І., Смирнова І., Фролов І., які у своїх працях розглядали вплив професійної мобільності на професійний розвиток і становлення професійно успішної людини; професійну мобільність особистості в контексті її професійної кар'єри розглядали Деркач А., Зазикін В., Могільовкін О.; мобільність викладача вищої школи вивчали Л. Аміров, І. Нікуліна, Л. Горюнова, Ю. Дворецька. Аналіз сучасних науково-педагогічних праць доводить існування різних підходів щодо трактування поняття професійної мобільності такі, як: якість особистості, що дозволяє їй бути соціально активною, конкурентоспроможною, професійно компетентною, здатною до саморозвитку й модернізації власної діяльності та зміни видів діяльності; здатність і готовність особистості досить швидко і успішно оволодівати новою технікою і технологією, набувати відсутні знання і вміння, що забезпечують ефективність нової профорієнтаційної діяльності; здатність швидко змінювати вид праці, переключатися на іншу діяльність у зв'язку зі змінами техніки й технології виробництва, що виявляється у володінні системою узагальнених прийомів професійної праці та застосуванні їх для успішного виконання будь-якого завдання на суміжних за технологією ділянках виробництва; один із видів соціальної мобільності, який визначається не лише здатністю особистості змінювати свою професію, місце і напрям діяльності, але й умінням приймати самостійні і нестандартні рішення, спрямовані на підвищення рівня свого професіоналізму, а також здатністю швидко освоювати нове освітнє, професійне, соціальне і національне середовище та інші. Досить цікавим є визначення Чорної І., яка визначає професійну мобільність як інтегровану якість особистості, що проявляється в готовності швидко адаптуватися до мінливих умов професійної діяльності, змінювати професію (як під впливом зовнішніх обставин, так і для самореалізації у кар'єрі); здатності швидко набувати необхідні фахові знання міжнародного рівня, опановувати нові технології для досягнення бажаного результату, а також націленість на навчання протягом усього життя [5]. Основою професійної мобільності С. В. Нужнова визначає складне інтегративне особистісне утворення, що поєднує в собі: сформовану внутрішню потребу в професійній мобільності (усвідомлена готовність до неї на основі психолого-акмеологічного розвитку мотивації на самоосвіту та саморозвиток, формування психологічної установки на самоактуалізацію та оптимістичне сприйняття перспектив зміни професійного статусу), особистісний компонент (когнітивність, креативність, життєва активність та ін.), знанневий компонент (ключові та загальнопрофесійні компетентності (вміння, навички та ін.), загальноосвітні та загальнопрофесійні знання,

здібності до швидкого переносу знань [3]. Науковець Зеєр Е. представляє професійну мобільність як готовність і здатність працівника до зміни виконуваних виробничих завдань, освоєння нових спеціальностей або змін до них, що виникають під впливом технічних і технологічних перетворень. У структурі професійної мобільності педагогів – суб'єктів інновацій, вчений виокремлює п'ять домінантних якостей: готовність до нововведень, креативність (здатність до творчості), наднормативну активність, інтелектуальну лабільність і рефлексивність [1]. Проаналізувавши дослідження вчених, слід зазначити, що професійна мобільність у сукупності розглядається ними як інтегральна характеристика особистості, яка поєднує в собі успішність адаптації у професійному середовищі, сформовану внутрішню потребу особистості у змінах, готовність до самовдосконалення, саморозвитку і самореалізації, що забезпечує стабільність розвитку фахівця та активну професійну позицію.

Для дорослої людини найголовнішою сферою життєдіяльності є професійна діяльність. З позиції системного підходу успіх людини у професійній діяльності залежить від впливу на неї особливостей суб'єкта, змісту, засобів, умов і організації діяльності, відповідно, фахівець має стати професійно спрямованим та соціально адаптуватися, усвідомивши соціальні норми і цінності, необхідні для його успішної реалізації в професійному середовищі. Самоактивність і саморозвиток пов'язані із здатністю людини виходити за межі власної діяльності з метою її аналізу, оцінки та подальшої організації. Основними функціями професійної мобільності викладача вищої школи є: реагування на соціально-економічні зміни в суспільстві; адаптація особистості в мінливих умовах; реалізація особистості в професійній діяльності. Саме тому наукова категорія «професійна мобільність» розглядається як своєрідний особистісний ресурс, що лежить в основі дієвого перетворення суспільного довілля і самого себе в ньому; як складне, багатогранне, як за структурою, так і за функціональним призначенням, видовим розмаїттям, явище [4]. У словнику поняття успіху розглядається в трьох аспектах: по-перше, він ототожнюється з удачею в досягненні чогонебудь, по-друге, успіх – це хороші результати в роботі чи навчанні, по-третє, успіх – це суспільне визнання. У більшості випадків результатом професійної мобільності стає ефективна трудова діяльність. Під професійною успішністю розуміється сукупність позитивних результатів, накопичених протягом кар'єри. Професійна кар'єра має важливе соціальне значення, оскільки є складовою процесу відтворення професійного потенціалу суспільства, засобом самоствердження і самореалізації людини, тобто засобом її соціалізації в сучасних умовах, дає можливість бачити перспективу власного професійного розвитку, а професійна мобільність передбачає здатність фахівця до зміни виконання різних соціальних функцій, соціальних ролей, вона стає суттєвим фактором професійної успішності. У сучасних умовах професіоналізм, креативність та гнучкість фахівців – одні з найважливіших якостей, які складають основу людських ресурсів і є принциповим чинником вирішення нагальних проблем суспільства. Процес

становлення професіонала при такому підході розглядається як саморозвиток людини протягом усього життя. Професійний розвиток викладачів вищої школи відбувається цілеспрямовано: по-перше, це навчання у ВНЗ під час здобуття вищої освіти чи іншого освітньо-кваліфікаційного рівня; по-друге, це навчання в аспірантурі, докторантурі, на курсах підвищення кваліфікації; постійна самоосвіта, стажування. Деякі вчені визначають професійний розвиток як зріст, становлення, позитив, інтеграцію в професійній праці особистісних якостей і здібностей, професійних знань та умінь, проте головне – це активне якісне перетворення особистістю свого внутрішнього світу, що призводить до принципово нової його побудови і способу життєдіяльності – творчої самореалізації у професії. Основною психологічною передумовою і формою реалізації професійного розвитку особистості є її професійна соціалізація. Дослідники розглядають соціалізацію як двосторонній процес, з одного боку, це система знань, норм та цінностей, а з іншого – це здатність впливати на навколишнє середовище та розвиватися в ньому як активна особистість. Виходячи з того, що соціалізація у філософії, соціології, педагогіці, психології розглядається як сукупність соціальних процесів, у яких особистість прагне бути активним суб'єктом власного життя, професійна мобільність викладача вищої школи є складовою професійного розвитку, що впливає на процес її соціалізації.

Висновки. У професійному стандарті на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти» визначено, що до загальних компетентностей викладача вищої школи відносяться такі компетентності, як: знання та розуміння предметної області і професійної діяльності, володіння навичками критичного мислення, володіння комунікативними навичками, здатність проявляти емпатію, здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології, здатність до особистісного та професійного розвитку, здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел та інші [5]. Професійний розвиток викладача є складовою частиною всієї освітньої системи і спрямований на розвиток особистісного потенціалу викладача вищої школи, формування його готовності постійно зростати у даному напрямі, тобто вимагає максимально гнучкого підходу до розвитку необхідних якостей та компетентностей, а професійна мобільність стає пріоритетним чинником та забезпечує підвищення якості освітнього процесу. Отже, професійна мобільність викладача як складова професійного розвитку може бути критерієм або показником, який засвідчує внутрішню готовність викладача вищої школи до якісних змін та сприятиме підвищенню якості освіти у вищих навчальних закладах.

Список використаних джерел:

1. Зеер Э. Ф. Профессиональная мобильность – интегральное качество субъекта инновационной деятельности. *Педагогическое образование*. 2011. № 5. С. 90–97.

2. Національна доктрина розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>. (дата звернення: 06.06.2021).

3. Нужнова С. В. Сущность и структура понятия профессиональной мобильности в современном обществе. URL: <http://www.rusnauka.com/Pedagog/185.html>. (дата звернення: 07.06.2021).

4. Пілецька Л. С. Професійна мобільність особистості: психологічний аспект аналізу. *Теоретичні і прикладні проблеми психології* : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ, 2013. № 3 (32). С. 205 –210.

5. Про затвердження професійного стандарту на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти» : Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 23.03.2021 № 610. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/standarty/2021/03/25/Standart%20na%20hrupu%20profesiy_Vykladachi%20zakladiv%20vyshchoyi%20osvity_25.03.pdf. (дата звернення: 07.06.2021).

6. Чорна І. І. Формування професійної мобільності майбутніх економістів засобами іноземної мови у процесі навчання у вищому навчальному закладі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Хмельн. нац. ун-т. Хмельницький, 2018. 310 с.

УДК 378.4

О. Е. Руденко

МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ЦІННОСТЕЙ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Сьогодні в Україні, як ніколи, є актуальною проблема цінностей у закладі загальної середньої освіти (ЗЗСО). Система ціннісних орієнтацій особистості сучасних школярів формується в конкретних соціально-історичних умовах і відображає актуальні цінності суспільства, які тісно пов'язані з економічним і культурним рівнем їх подальшого розвитку.

Мета статті – здійснити ґрунтовний аналіз системи цінностей у закладі загальної середньої освіти.

Список використаних джерел

Список використаних джерел, складений відповідно до вимог ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання» з урахуванням правок (код УКНД 01.140.40).

Цінності – невід'ємний елемент будь-якої діяльності, а значить і всього людського життя, в яких би формах вони не виявлялися. У сучасному

українському суспільстві ні в кого не викликає сумніву, що однією з головних загальнолюдських цінностей є освіта. Це підтверджується Конституцією України – закріпленням правом людини на освіту. Концепцією державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти на період до 2029 року, метою якої є розбудова практики «Нової української школи». Законом України «Про освіту», де відображені ключові компетентності та наскрізні вміння. Законом України «Про загальну середню освіту», який визначає правові, організаційні та економічні засади функціонування і розвитку системи загальної середньої освіти. Це підтверджується оновленням Державних стандартів загальної середньої освіти – впровадженням реформи «Нова українська школа» (НУШ).

Існує ряд причин, що підкреслюють першорядне значення аксіосфери для повноцінної організації педагогічного процесу.

По-перше, це необхідність наповнення освіти соціально-культурними змістами, в яких глибинно відображаються особливе ставлення до особистості учня (дитиноцентризм), внутрішній світ вчителя з його гуманістичними основами взаємодії з учнями.

По-друге, розвинена ціннісна система учасників освітнього процесу є фундаментом для комплексного освоєння соціокультурного досвіду в освітньому просторі.

І, по-третє, аксіосфера закладу освіти являє собою свого роду механізм запуску подальшого саморозвитку особистості, що стимулює пошук ресурсів нового освітнього процесу.

Зміни, які вкрай необхідні сучасному закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО), стосуються оновлення форм та методів організації виховного процесу і спрямовані на формування цінностей.

Провідна ідея Нової української школи «Виховання на цінностях» дозволяє визначити структуру системи цінностей по суб'єктах: учнівські, педагогічні, батьків, управлінські цінності.

Система учнівських цінностей

Для самореалізації особистості учня в процесі навчання виявлена наступна система цінностей.



Рис. 1.1. Учнівські цінності

Якісна освіта – можливість учнів отримати необхідні для сучасного суспільства знання, вміння, навички, які вони зможуть надалі успішно застосовувати в реаліях сьогодення [14].

Ключові компетентності – ті, що необхідні кожному для всебічного розвитку, особистої реалізації, працевлаштування та ін., які спроможні забезпечити життєвий успіх протягом усього життя [5].

Безпечне і здорове освітнє середовище – це сучасне освітнє середовище, де дбають про здоров'я, якісну освіту, залучають учнів до ефективного самоврядування. Дизайн шкільного освітнього простору спрямований на розвиток учнів та їх мотивацію до навчання. У контексті реформи «НУШ» – це місце, у якому діти і дорослі почуваються безпечно і комфортно [1].

Академічна доброчесність на основі «Закону про освіту» – самостійне виконання учнем навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей); надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації; посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права [9].

Педагогіка партнерства – творчий, гуманний підхід до всіх учасників освітнього процесу, який налаштовує вчителів та батьків на особистісний розвиток дитини, на поважне ставлення до неї [12, с. 32].

Цінність учнівського самоврядування полягає в детальному і всебічному розумінні учнями суті своїх прав і обов'язків [11].

Морально-етичні цінності – толерантність, турбота, справедливість, рівність, чесність, гідність, повага до життя, до себе та інших людей [5].

Соціально-політичні – свобода, демократія, повага до рідної мови, культури, до закону, патріотизм, відповідальність, шанобливе ставлення до довкілля, культурне різноманіття [5].

Сімейні цінності – моральні закони існування сім'ї, її світогляд і ставлення до навколишнього світу [13, с. 5].

Система педагогічних цінностей

Вибір педагогічних цінностей залежать від соціальних, політичних, економічних відносин у суспільстві. Це норми, які регламентують діяльність вчителя, виступаючи ланкою між сформованим громадським світоглядом у галузі освіти і діяльністю педагога.

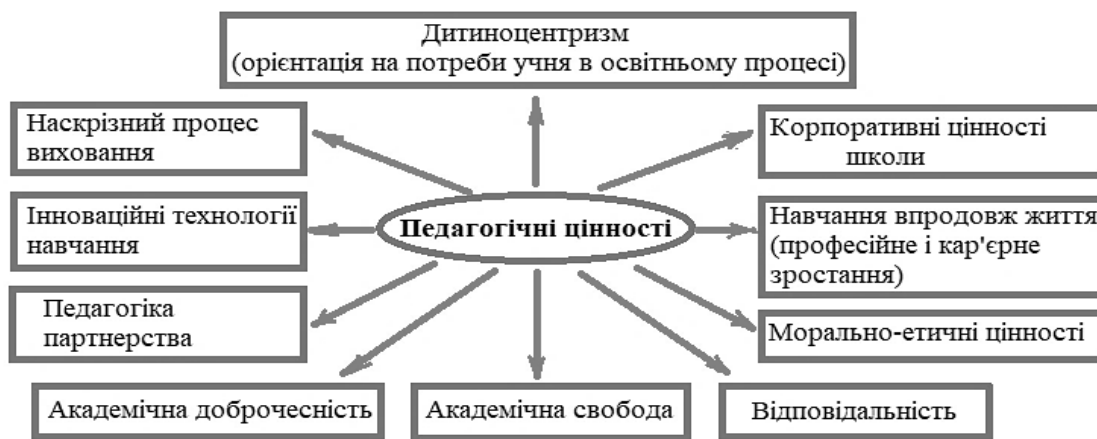


Рис. 1.2. Педагогічні цінності

Дитиноцентризм (орієнтація на потреби учня в освітньому процесі) – повага до особистості кожної дитини, її інтересів та досвіду [5].

Наскрізний процес виховання – виховання сильних рис характеру та чеснот буде організовано за моделлю поваги до прав людини, демократії, підтримки добрих ідей. «Виховання на цінностях», складовою всього освітнього процесу буде виховний процес, який орієнтуватиметься на загальнолюдські цінності: виховання відповідального, шанобливого ставлення до родини, суспільства, довкілля, національних та культурних цінностей українського народу, формування громадянської культури та культури демократії, формування культури здорового способу життя, екологічної культури і дбайливого ставлення до довкілля [5].

Інноваційні технології навчання – новий зміст освіти, що сприяє розвитку пізнавального інтересу у дітей, створює умови для саморозвитку, має спрямованість на індивідуальний підхід, мобільність і дистанційність у освіті (інтерактивне навчання, мультимедійні технології, мережеві технології та ін.). Відповідно до концепції НУШ ключовою інновацією в початковій школі є технологія інтегрованого навчання, технологія розвитку критичного мислення [5].

Педагогіка партнерства – взаємодія, довіра, спілкування, добровільна співпраця між учнем, вчителем, батьками, які є зацікавленими однодумцями, що мають загальні цілі, прагнення, та рівні права, відповідальні за результат [5].

Академічна доброчесність – сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу. Посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права; надання достовірної інформації про методики і результати досліджень, джерела використаної інформації та власну педагогічну (науково-педагогічну, творчу) діяльність; контроль за дотриманням академічної доброчесності здобувачами освіти; об'єктивне оцінювання результатів навчання, зазначається у ст. 42 п. 4 Закону України «Про освіту» [9].

Академічна свобода – можливість вчителя виражати власну фахову думку, використовувати власні авторські навчальні програми, обирати власноруч підручники, методики викладання та кількість годин, приділених тій чи іншій темі. Держава гарантуватиме вчителю свободу від втручання у професійну діяльність [5].

Навчання впродовж життя(професійне і кар'єрне зростання)– це шанс постійного вдосконалення, підвищення кваліфікації, вибору індивідуальної програми професійного розвитку (ставити цілі, здобувати необхідні вміння, вивчати кращий педагогічний досвід, вчитися новим формам організації, управління і оцінювання). Вчення протягом усього життя продумано концепцією сучасної освіти у мінливому суспільстві, де повноцінне функціонування людини можливо тільки за умови постійного підвищення свого освітнього рівня [5].

Корпоративні цінності школи– узгоджена система правил, норм, взаємовідносин, традицій педагогічного колективу, що визначаються стратегією регулювання поведінки в різних умовах і обставинах у вирішенні поточних питань загальних для педагогічного колективу даної школи [2].

Морально-етичні цінності– вірність гуманістичним і демократичним цінностям, повага до дітей, умінням навчати й спрямовувати дитячий колектив на добрі й важливі справи, інновацій в освіті, комунікацією зі своїми колегами, активною громадянською позицією, патріотизмом, бути прикладом у повсякденності (у побуті, культурі поведінки, в ставленні до оточуючого світу, рідних, близьких, друзів, колег) [3].

Відповідальність – за відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором щодо надання освітніх послуг, як зазначено у законі України «Про освіту» [9].

Система цінностей батьків

Цінності батьків включають переконання про цінність дітей і ставлення до них. Від духовного багатства й моральної чистоти батьків починається становлення дитини як особистості.



Рис. 1.3. Цінності батьків

Віра у свою дитину – прийняття не лише її сильних сторін, а й слабких, всіляко підтримувати дитину, цікавитися її шкільним життям, заохочувати в дитині ініціативу[6].

Партнерство/співпраця зі школою – при загальній орієнтації на учня і його розвиток у Новій школі допомагатимуть батькам отримувати знання про

стадії розвитку дитини, ефективні способи виховання в залежності від індивідуальних особливостей дитини сильних сторін її характеру і чеснот. Адміністрацією та вчителями будуть враховуватись пропозиції та ідеї батьків по створенню освітнього простору в класах [5].

Повага до української мови, культури та традицій – батьки з покоління в покоління передають свій світогляд, своє ставлення до виховання, навколишнього світу, національної культури, надбань українського народу. Без поваги до власної історії, до традицій, переданих старшим поколінням, не можна виростити гідних громадян [9].

Толерантність – терпимість до іншого роду поглядів. Передбачає повагу до внутрішнього світу дитини, відмову від методів грубого примусу, повага до викладачів, які працюють з дитиною, компромісне ставлення до традицій, думок, політичної культури, форм поведінки та вірувань інших родин [4, с. 25].

Родинні цінності – досвід попередніх поколінь, певні правила й ідеали, які забезпечують життєздатність інституту сім'ї в житті нації, громади та зберігають її загальнолюдську цінність [7].

Відповідальність – за здобуття дитиною повної загальної середньої освіти та за її виховання, за фізичне здоров'я та психічний стан дітей, створення належних умов для розвитку їхніх природних здібностей. Закони України «Про освіту», «Про позашкільну освіту» [9].

Система управлінських цінностей

Оскільки освіта – це фундаментальна основа й одне з джерел створення дійсних уявлень про справжні та хибні цінності людини в різних життєвих сферах, то розробка ціннісного каркаса шкільної освіти, системи пріоритетних цінностей, педагогічних технологій відповідної орієнтації є необхідним і значущим кроком на шляху вдосконалення системи освіти, розробки стратегії його розвитку.

Дитиноцентризм (дитина є головним суб'єктом, на якого спрямована освітня діяльність школи) – Нова українська школа буде працювати на засадах особистісно-орієнтованої моделі освіти, у межах якої вона повинна максимально враховувати здібності, потреби та інтереси кожної дитини, на практиці реалізуючи принцип дитиноцентризму [5].

Система забезпечення якості освіти:

– внутрішня система забезпечення якості освіти – сукупність умов, нормативно правових матеріалів, оціночних процедур і заходів у ЗЗСО, які забезпечують ефективність освітніх і управлінських процесів, безпосередньо впливають на якість результатів навчання, сприяють усебічному розвитку особистості учнів, формуючи їх ключові компетентності.

– зовнішні стимули: ЗНО, інституційний аудит, атестація та сертифікація педагогічних працівників тощо [9].



Рис. 1.4. Управлінські цінності

Створення безпечного освітнього середовища – забезпечення необхідних умов, засобів і технологій для безпечного та сучасного навчання. Багатофункціональні гнучкі простори, що сприяють різним формам роботи, мотивують до навчання і не лише в приміщенні. Використання нових ІТ-технологій, нових мультимедійних засобів навчання, оновлення лабораторної бази для вивчення предметів природничо-математичного циклу [5].

Розвиток інклюзивного освітнього середовища – запроваджено індивідуальні програми розвитку, зокрема корекційно-реабілітаційні заходи, психолого-педагогічний супровід і необхідні засоби навчання. У приміщеннях створено належні умови для перебування здобувачів освіти з особливими освітніми потребами: є медичний працівник; медичний кабінет обладнано відповідно вимог; необхідні місця руху обладнані поручнями; організовано чергування вчителів; виконано поточний ремонт туалетів; виконано поточний ремонт класних кімнат [5; 9].

Мовою освітнього процесу в ЗЗСО є державна мова – Міністерство освіти і науки України звертає увагу на необхідність виконання Конституції України, законів України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» та «Про освіту», зокрема в частині застосування державної мови в освітньому процесі [8; 10].

Нерозривний зв'язок із світовою та національною історією, культурою, національними традиціями – стратегічними визначаються завдання виховання в особистості любові до Батьківщини, усвідомлення нею свого громадянського обов'язку на основі національних і загальнолюдських духовних цінностей, утвердження якостей громадянина – патріота України як світоглядного чинника [9].

Інтеграція з ринком праці (профільна середня освіта) – у рамках профільної освіти старшокласник зможе обирати одне з двох спрямувань навчання: академічне і професійне:

– профільна середня освіта за академічним спрямуванням буде здійснюватися в академічних ліцеях – як правило, в окремих закладах освіти;
– профільна середня освіта за професійним спрямуванням здобуватиметься у професійних ліцеях та профільних коледжах [5].

Децентралізація управління ЗЗСО– управління школою здійснюється на місцевому рівні. Навчально-методичні та адміністративні повноваження делегуються на рівень закладу освіти. Освітню та фінансово-господарську діяльність у ЗЗСО контролюють засновники школи, керівники шкіл призначаються на умовах контракту [5].

Прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень – заклади освіти зобов'язані оприлюднювати всі кошти, які надходять з бюджету та з інших джерел [5].

Академічна доброчесність – нетерпимість до будь-яких проявів недоброчесної поведінки в освітньому процесі під час навчання, різних форм обману, корупції, хабарництва, а також запобігання вчиненню академічної недоброчесності [9].

Педагогіка партнерства (учень – школа – громада – родина) – перехід на якісно новий рівень взаємовідносин: «розподілене лідерство», «горизонтальність зв'язків», «відповідальність за вибір», побудований на діалозі, згоді, співробітництві, гармонії та спрямований на систему поліпшення якості освітніх послуг, яку всі партнери повинні вивчати і розвивати, включаючи нові ресурси і технології [5].

Постійне особистезростання і самовдосконалення– вміння навчатися протягом життя, компетентність, під якою розуміється здатність до пошуку і засвоєння нових навчальних, пізнавальних знань, придбання нових умінь і навичок відповідних до нових реалій світу, здатність до організації власного і колективного навчального процесу, завдяки використанню безлічі навчальних інформаційних ресурсів і можливостей – навчальні платформи, курси тощо, вмінню визначати особисті цілі та способи їх досягнення, об'єктивному оцінюванню власних освітніх результатів [5].

Відповідальність – запровадження автономії стає викликом для сьогоднішніх шкіл, оскільки великий ступінь самостійності передбачає більш високу відповідальність перед суспільством за якість освіти [5].

Таким чином, у закладі загальної середньої освіти починає формуватись нова система цінностей, починають упроваджуватися викликані інноваціями та реформами нові духовні й моральні ідеали, що приймаються учасниками освітнього процесу за основу їх нового досвіду, стають цілями дій і вчинків.

Саме виховання, що ґрунтується на цінностях, забезпечує цілеспрямований процес формування особистості, соціально активної та мобільної, самостійно мислячої, вільної та відповідальної.

Список використаних джерел:

1. Безпечна і дружня до дитини школа в контексті реформи «НУШ» / В. Пономаренко та ін. Київ : Алатон, 2020. 64 с.
2. Гондюл І. Л. Особливості корпоративної культури загальноосвітнього навчального закладу. *Педагогічна майстерня. Науково-методичний журнал*. Київ : Основа, 2012. № 6 С. 35–38.
3. Кириленко С. В. Учитель як носій цінностей виховання в сучасному закладі загальної середньої освіти. *Нова педагогічна думка*. Рівне, 2020. № 2. С. 150–153.
4. Молчанова А. О. Толерантність як ціннісна основа професійної діяльності педагога : посібник. Київ : Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, 2013. 188 с.
5. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи / Гриневич Л. та ін. ; заг. ред. М. Грищенко. Київ, 2016. 40 с.
6. Новопечерська школа м. Києва : веб-сайт. URL: <https://novoshkola.com.ua/philosophy>. (дата звернення: 09.04.2021).
7. ОЗ «Кобеляцький лицей № 1» : веб-сайт. URL: http://1shkola.ucoz.ua/index/cinnisni_orientaciji_u_vikhovanni_ta_osviti_shkoljari_v/0-105. (дата звернення: 16.02.2021).
8. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII (Редакція станом на 11.09.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19>. (дата звернення: 03.11.2020).
9. Про освіту : Закон України від 05.09.2017р. № 2145-VIII (Редакція станом на 01.01.2021) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (дата звернення: 03.11.2020).
10. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX (Редакція станом на 01.08.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (дата звернення: 03.11.2020).
11. Про розвиток органів учнівського самоврядування : Лист Міністерства освіти і науки України від 12.02.2018 р. № 1/9-90.
12. Сучасний педагог : колект. наук. монографія. Дніпро : Акцент ПП, 2020. Т. 1. 236 с.
13. Формування ціннісних орієнтацій покоління цифрової епохи засобами української мови і літератури. *Програма, тексти виступів, методичні рекомендації*. Рівне, 2020. URL: https://roippo.org.ua/upload/iblock/db0/veb_nar-16.10.2020.-pos_bnik..pdf. (дата звернення: 08.01.2021).
14. Якісна освіта – стандарт нового покоління. *Роль сучасного вчителя* / Кириченко Н. *Osvita.IN*, 2020 URL: <https://osvita.in/ua/jakist-osviti/korisni-materiali/jakisna-osvita-standart-novogo-pokolinnja-rol-suchasnogo-vchitelja>. (дата звернення: 09.04.2021).

Т. В. Суч

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Управлінське рішення – це основа діяльності кожного керівника. У зв'язку з цим управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до управління закладом освіти.

Схематично технологія управління може бути подана у вигляді інформаційної та організаційної взаємодії *трьох основних циклів або процесів*, у рамках яких виконуються різні операції та процедури: *інформаційний процес* (пошук, збір, передача, опрацювання і зберігання різних видів інформації), *логіко-розумовий*, або процес вироблення й ухвалення управлінських рішень (дослідження, обробка, розрахунки, прогнози, вироблення рішень), *організаційний процес*, або організаційна дія на об'єкт управління для реалізації управлінських рішень (підбір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація праці, координація, контроль за виконанням та ін.) [6].

Оскільки предметом і відповідно вихідним матеріалом управлінської праці постає інформація, то деякі науковці розуміють технологію управління як комплекс методів з опрацювання управлінської інформації з метою вироблення, ухвалення і реалізації управлінських рішень [6].

Саме тому до проблеми якості, ефективності, результативності управлінських рішень звертається майже кожний науковець, який досліджує проблеми управління. Теорію прийняття управлінських рішень розробляли Л. Бірман, Л. Євланов, Ю. Єскатеринославський, Е. Маймінас, Г. Попов, В. Спіцнадель, В. Трояновський та ін.

Мета статті – розглянути основні методи, технології розроблення й прийняття управлінських рішень у закладах освіти та чинники, що впливають на їхню результативність.

Поняття якості управлінського рішення досить неоднозначне, по-перше, тому що повною мірою воно може бути оцінене тільки після того, як рішення реалізоване; по-друге, недоліки в реалізації можуть звести нанівець високу якість рішення на етапі теоретичного обґрунтування. Проте застосування наукового підходу до прийняття управлінських рішень має першочергове значення.

Існує декілька методів вирішення управлінської ситуації та прийняття управлінських рішень. Характеристика ситуації, вибір стратегії управління будуть визначати вибір одного або комбінацію таких методів вирішення ситуації: реактивного реагування, аналогового, дослідницького, інтуїтивного [3, с. 115]. Розглянемо докладніше перелічені методи.

Інтуїтивний метод не базується на якій-небудь суворій послідовності операцій, хоча й тут має місце логічна перевірка сутності явища, його зіставлення зі структурою відомих ситуацій. На практиці поширений досить широко. За цим методом керівник інтуїтивно приймає рішення.

Метод реактивного реагування ґрунтується на однозначності відносин безлічі ситуацій і реакцій на неї. Кожна ситуація викликає одну й тільки одну певну реакцію. Цей метод уживаємо тоді, коли ситуація характеризується чіткими причинно-наслідковими відносинами. Найбільш показовим прикладом використання цього методу може слугувати перенесення занять на інший день у зв'язку з несподіваним відключенням електроенергії у школі у вечірній час. Ця ситуація проста і вимагає однозначного її вирішення, бо за об'єктивних причин заняття не можуть бути проведені в описаних умовах і повинні бути перенесені на інший день.

Метод аналогів ґрунтується на багаторазовому використанні зафіксованого в тезаурусі організації досвіду вирішення тих ситуацій, які виникали вже неодноразово. Цей метод найбільш уживаний щодо стаціонарних ситуацій. Наявність банку даних зі стаціонарними ситуаціями та відповідним алгоритмом розв'язання управлінських завдань забезпечить систематичну акумуляцію минулого досвіду, що полегшить й оптимізує діяльність керівника.

Дослідницький метод полягає у формуванні комбінацій управлінських рішень і методів їх реалізації на підставі уявлення про можливе поведіння підсистем виробничої організації і зовнішнього середовища в результаті реалізації цих комбінацій. Таке уявлення може бути отримано шляхом моделювання рішень та їхніх результатів. У такий спосіб ситуації, які вже мають аналоги в минулому, але не повністю ідентичні, відокремлюються певними особливостями, зажадають рішення-вдосконалення, тобто варіант рішення вже відомий, але він вимагає певної видозміни, конкретизації стосовно до цієї ситуації. У зовсім нових управлінських ситуаціях або критичних, невіршуваних, коли відомі шляхи рішення не придатні, необхідне оригінальне рішення. Для пошуку оригінального рішення можуть бути застосовані: метод дискусії, метод мозкового штурму тощо.

Нові рішення мають велику цінність і для звичайної ситуації, якщо вони забезпечують більшу ефективність досягнення цілей. І, виходячи з положення ситуаційного підходу про те, що існує не менше двох шляхів досягнення мети, при формуванні управлінських дій при вирішенні ситуаційних завдань, необхідно розглянути якомога більшу кількість альтернативних варіантів рішень, що є однією з основних умов успішного вирішення будь-яких проблем. Але, як було зазначено, більшість альтернативних рішень не будуть новими і творчими, а лише модифікованими варіантами тих, що раніше дали гарні результати при вирішенні подібних проблем [4].

При формуванні рішення завжди виникає питання: чи є досить повним безліч альтернативних варіантів і чи містить воно оптимальний варіант? Для забезпечення певної впевненості у ступені повноти генерованої безлічі

рішень Л. Євланов [2, с. 91] пропонує сформулювати два крайні варіанти рішень так, щоб між ними було потенційне оптимальне рішення. Одне з цих крайніх рішень повинно представляти ідеальний, але звичайно рідко реалізований варіант, а інше – найгірший варіант. Визначення двох крайніх варіантів містить допоміжний характер і потрібне тільки для полегшення формування проміжних варіантів рішення. Кожний варіант рішення повинен бути комплексно проаналізований не тільки з позиції ступеня досягнення цілей, але й усіх факторів, що визначають можливість його здійснення.

Наступним елементом алгоритму є встановлення обмежень та розроблення критеріїв оцінки прийняття управлінського рішення.

Обмеження – «установлені в умовах ситуації можливі межі зміни характеристик об'єкта або процесу» [1, с. 112]. Залежно від джерел виникнення вони можуть містити як об'єктивний, так і суб'єктивний характер стосовно факторів, що впливають на ухвалення рішення.

Об'єктивні обмеження можуть бути результатом впливу як зовнішнього середовища (економічні, юридичні, політичні, технічні, природні й ін.), так і внутрішнього (ресурсні, цільові, управлінські й ін.). Усі ці обмеження існують незалежно від волі людей, і тому їхню дію неможливо скасувати, а в багатьох випадках – перебороти. Наприклад, ресурсні обмеження висуваються до об'єктивних, тому що для досягнення мети (створення естрадного відділення в школі) можуть бути необхідні матеріальні, інвестиційні, людські та фінансові ресурси, яких у школи може не бути. Ресурсні обмеження можуть мати тимчасовий або постійний характер, і відповідно до цього від певних альтернатив доводиться відмовитися або на час, або взагалі. У такий спосіб, до об'єктивних обмежень варто віднести також обмеження часу, яке полягає у тому, що на прийняття й реалізацію рішення надається певний термін, за межами якого це рішення, можливо, не буде ефективним або взагалі не може бути реалізованим [5, с. 149]. Так, більшість управлінських ситуацій, що виникають при управлінні закладом освіти, обмежені тимчасовими рамками освітнього процесу.

Значення обмежень в ухваленні управлінського рішення, що відповідає ситуації, дуже велике, тому що саме вони дозволяють надалі відітнути неприпустимі варіанти, які з якихось причин не можуть бути реалізовані, на здійснення яких недоцільно витрачати час і сили. От чому потрібно дуже ретельно виявити всі обмеження, зокрема й суб'єктивні (морально-етичні, особистісні та ін.), для того щоб прискорити процес ухвалення рішення й підвищити його ефективність. Обмеження можуть бути повторені певним чином критеріями реалізації управлінського рішення, тобто вони можуть виражатися в яких-небудь показниках ресурсів або часу.

Під *критеріями* розуміються, по-перше, показники, що характеризують наближення до мети кожного з варіантів її досягнення; і по-друге, показники, що слугують для об'єктивного зіставлення різних варіантів рішення та вибору з них найбільш ефективного [5, с. 148].

Критерії – поняття більш складні, ніж обмеження, тому що, по-перше, вони не завжди виражені певними кількісними показниками, по-друге,

досить рідко використовується один критерій вибору альтернатив. Як правило, альтернатива повинна бути оцінена за цілим комплексом критеріїв, які також можуть містити об'єктивний і суб'єктивний характер.

Об'єктивні критерії – виражені конкретним показником (кількісним або якісним). При цьому якісні критерії – значно менше визначені. До них можна віднести, наприклад, позитивну або негативну оцінку діяльності з боку керівника, поліпшення психологічного клімату в колективі.

Суб'єктивні критерії на практиці дуже впливають на ступінь обліку об'єктивних факторів. Як суб'єктивні критерії постають особистісні фактори ухвалення рішення, тип керівника (орієнтація на результат або інтерес до людей), критерії іміджу, репутації школи й ін.

У 1956 р. лауреатом Нобелівської премії з економіки Г. Саймоном було запропоновано концепцію обмеженої раціональності. Сутність цієї концепції полягає в тому, що, приймаючи рішення, люди через обмеженість особистісних факторів прагнуть до спрощення, по-перше, реальної ситуації, розглядаючи лише невелику кількість альтернатив та їх можливих наслідків, по-друге, проблеми вибору, що установлюють рівні досягнень або прагнень за всіма можливими наслідками, до яких може призвести та або інша альтернатива. І нарешті люди обирають першу альтернативу, що найбільше задовольняє всім рівням досягнень, не розглядаючи інші, які могли б призвести до більш ефективного результату. Об'єктивною основою такого прагнення є обмеженість часу й ресурсів, а також суто суб'єктивне бажання людини якомога швидше вирішити проблему [7, с. 107].

Найчастіше виділити чіткі критерії, на підставі яких буде прийняте управлінське рішення, досить складно, що пов'язано з характеристикою ситуації, на вирішення якої воно спрямовано. Багатокритеріальність властива незапрограмованим ситуаціям з високим ступенем невизначеності. Необхідно прагнути до обмеження критеріїв і вироблення системи критеріїв (сукупне використання кількісних і якісних критеріїв).

Є. Хриковим запропоновано головні вимоги до управлінських рішень:

— *актуальність рішення* полягає в тому, що рішення приймаються з тих проблем, вирішення яких дозволяє реалізувати дійсно важливі завдання роботи в поточному управлінському циклі;

— *конкретність рішення* полягає в тому, що рішення визначає зміст, терміни майбутньої роботи та її виконавців;

— *випереджувальний характер рішення* полягає в тому, що воно повинно враховувати не тільки наявну ситуацію, а й ситуацію, яка може скластися в майбутньому;

— *прогностичність рішення* полягає в тому, що воно повинно враховувати ситуацію, яка може стати наслідком його виконання;

— *повнота рішення* полягає в тому, що воно системно охоплює проблемну ситуацію та повинно забезпечувати можливість його практичної реалізації в тому обсязі, у якому заплановано;

— *своєчасність рішення* полягає у правильному виборі моменту його прийняття та виконання. Цей момент визначається з урахуванням наявної ситуації та ймовірності її зміни. Однаково шкідливі як передчасні рішення, для реалізації яких ще не дозріли умови, так і спізнілі, необхідність у яких уже відпала;

— *варіативність рішення* забезпечується в кожній конкретній ситуації тим вибором, що буде найкращим із усіх варіантів за прийнятим критерієм з урахуванням наявних обмежень за часом, ресурсами, вимогами ринку, а також можливостей управлінських впливів;

— *реальність рішення* полягає в тому, що як у практичному, так і в теоретичному плані існують засоби його реалізації;

— *колегіальність рішення* полягає в тому, що краще, коли в розробленні рішення беруть участь ті, кому його виконувати, а не тільки керівники навчального закладу;

— *діагностичність рішення* полягає в тому, що воно містить критерії для оцінки рівня його реалізації [9, с. 278].

Оптимальним є рішення, яке найповніше задовольнятиме комплекс заданих критеріїв оцінки. Оскільки з кожним альтернативним рішенням пов'язаний ризик імовірної невдачі (економічної, соціальної), то оптимальним буде рішення, яке забезпечує найсприятливіше співвідношення між якістю рішення та ризиком, який воно передбачає. Тому під час вибору такого рішення необхідно порівнювати варіанти не за абсолютними показниками користі й ризику, а за співвідношенням цих наслідків. Складність полягає в тому, що при вирішенні більшості проблем неможливо передбачити всі наслідки. Виявлення наслідків різних рішень завжди приблизне.

Після остаточного узгодження та ухвалення проєкту управлінських та виконавчих дій необхідно довести управлінське рішення до виконавців. Від того, як здійснюється ознайомлення виконавців з управлінським рішенням, значним чином залежить його реалізація.

У результаті дослідження питання щодо виконання рішень кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами за 2019-2020 навчальний рік нами проаналізовано більше 70-ти рішень, прийнятих за результатами засідання кафедри в цей період. Виявлено, що 70% рішень стосуються затвердження питань стосовно організації освітнього процесу (затвердження заліків, робочих програм, силабусів, змін у освітніх програмах, планах, тем кваліфікаційних робіт магістрів, призначення наукових керівників, формування робочих груп та комісій, затвердження списків вибіркових дисциплін та ін.), а також рекомендацій до друку навчально-методичної літератури та рекомендацій щодо призначення на посади, заключення чи подовження контракту науково-педагогічних працівників. Встановлено, що ці рішення реалізуються майже повністю.

Серед інших 30% рішень, спрямованих на вдосконалення діяльності кафедри, підвищення ефективності організаційних процесів присутня

невелика кількість рішень (15%), які не виконані повністю, або термін щодо їхнього виконання перевищує встановлений. Деякі рішення втратили свою актуальність в умовах пандемії, наприклад, поновлення відвідування занять колег з метою обміну досвідом та методиками викладання, або виконавець рішень звільнився чи у нього змінилося коло доручень. Виконання деяких рішень відклалося з об'єктивних причин, наприклад, термін видання колективної монографії з питань управління у громадах відкладено у зв'язку із затримкою щодо прийняття законодавчих актів, що регулюють ці процеси.

Проте 7% рішень залишилися невиконані у зв'язку з тим, що виконавці не знали або забули про свої обов'язки, чи ігнорували необхідність їхнього виконання. У зв'язку з цим для підвищення ефективності доведення рішень до членів кафедри було запроваджено зберігання протоколів засідання кафедри у вільному доступі викладачів на гугл диску, а також уведено механізм щодо узагальнення окремих доручень працівників кафедри за результатами прийнятих на засіданні рішень у окремому документі, який буде відображати помісячне планування та виконання доручень працівниками кафедри. Цей документ також зберігатиметься у вільному доступі на гугл диску кафедри.

Висновки. Про ефективність системи реалізації управлінських рішень у закладі освіти свідчить наявність динаміки розвитку закладу та високі показники щодо якості освітньої діяльності. Обов'язковою умовою є сформованість структури управлінської підсистеми та дієвість у закладі освіти колегіальних органів управління й організація роботи громадських органів самоврядування. Першочергове значення має науковий підхід до управління закладом освіти та обізнаність й використання керівництвом освітньої установи сучасних технологій розробки та прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Бирман Л. А. Управленческие решения : учеб. пособие. Москва : Дело, 2004. 208 с.
2. Евланов Л. Г., Капустин С. Н. Задачи принятия решений. Москва : АНХ СССР, 1980. 14 с.
3. Екатиринославский Ю. Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. Москва : Экономика, 1988. 91 с.
4. Сич Т. В. Управління якістю освітньої діяльності шкіл мистецтв в сучасних умовах: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Держ. закл. «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка». Луганськ, 2012. 299 с.
5. Спицнадель В. В. Теория и практика принятия оптимальных решений. Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2000. 243 с.
6. Технология управления. URL: http://infomanagement.ru/lekcija/Tehnologia_upravleniya. (дата звернення: 12.05.2021).

7. Трояновский В. М. Разработка управленческого решения. Москва : РЛД, 2003. 208 с.

8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 607 с.

9. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

378.07:004

В. С. Солонина

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЄЮ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю участі закладів вищої освіти в інформатизації суспільства, що висувається перед системою освіти Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про Концепцію Національної програми інформатизації». Інформатизація закладу вищої посилюється розвитком дистанційного навчання, яке популяризувалося в умовах пандемії COVID -19. З огляду на це посилилася роль інформатизації управління як виконавчо-розпорядчої діяльності в університеті.

Питання інформатизації закладів освіти досліджують такі вчені як М. Бак, Н. Василенко, В. Василів, А. Васильєв, І. Вербовський, В. Григораш, П. Зоря, Ю.Іванченко, В. Іценко. Л. Калініна, Н. Ласкова, Н. Номерчук, І. Пархоменко, Н. Перцова, О. Кравченко, М. Хриков.

Мета статті – визначити основні завдання управління інформатизацією в закладі вищої освіти.

Основною метою управління інформатизацією закладом вищої освіти є досягнення високої ефективності діяльності освітньої організації, становлення її як конкурентоспроможної установи. У зв'язку з цим керівнику необхідно передбачати майбутнє, усвідомлювати перспективу розвитку освітньої установи. Аналіз механізмів освітнього, публічного та соціального управління інформатизації закладом вищої освіти надає можливість відійти від традиційних зразків управління, від твердих, фіксованих оргструктур. С. Усольцев зазначає, що в сучасних умовах керівник у системі освіти набуває нового функціонал [1].

Суттєвою особливістю управління інформатизацією закладом вищої освіти є використання різноманітних взаємоузгоджених принципів та інструментів управління. Управління закладом освіти є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави. Пріоритетність якісної освіти, яка проголошена на національному рівні,

передбачає формування нової політики на нових концептуальних засадах. Це вимагає, у свою чергу, змін у підходах до управління від оперативного до стратегічного. Освіта, виконуючи важливу суспільну функцію – передачу соціокультурного досвіду людства, має бути спрямована у майбутнє, повинна забезпечувати інтелектуальну основу його розвитку, а так же в процесі управління ще однією функцією є регулювання. Регулювання це функція організації процесу управління, що забезпечує його безперервність, безперервність. Головне завдання управління інформатизацією закладом вищої освіти досягнення погодженості у роботі всіх ланок навчального процесу шляхом установаження раціональних зв'язків між ними. Майбутнє суспільство все більшою мірою залежить від інтелекту, соціокультурних, духовних факторів. Як пише В.Болгаріна: «Основним завданням управління інформатизації стає створення оптимальних умов, надання психолого-педагогічної підтримки самовизначенню, культурній самоідентифікації та самореалізації вихованців, тобто створення сприятливого культурного середовища. Звідси – перед навчальним закладом постає завдання: допомогти учням, викладачам сформувати загальнокультурну компетентність, такі її складові, як інформаційну культуру, здатність орієнтуватися у сучасному мистецтві, полікультурних процесах все більш глобалізованого світу [2]

Управління інформатизації закладом вищої освіти вважають не тільки особливою управлінською діяльністю, а й вершиною науки управління. Окрім того, законодавство передбачає, що стратегічні напрямки розвитку освіти і науки схвалюють уряд і парламент [3]. Серед інших галузей знань його вирізняє те, що він визначає загальний напрям розвитку, який є основою для розроблення функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), а також механізми їх реалізації з метою досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом організації та зовнішнім середовищем.

Отже, управління інформатизацією закладом вищої освіти базується на таких передумовах: чітке визначення того, що організація хоче досягти в майбутньому; усвідомлення, що основні проблеми криються у зовнішньому середовищі; вміння своєчасно розпізнавати проблеми та володіти механізмом їх вирішення або зменшення негативного впливу; прийняття управлінських рішень з урахуванням відповідності між можливостями, які перебувають поза організацією, та її сильними сторонами; налаштування поточного управління на конкретизацію управління інформатизацією закладом вищої освіти. Отже, сутність управління інформатизацією полягає в забезпеченні умов для внесення системних змін у діяльність навчального закладу, спрямованих на його розвиток і покращення роботи.

Інформатизація освіти – це досить складна сучасна тенденція, пов'язана з упровадженням в навчально-освітній процес різного роду інформаційних засобів, що працюють на основі мікропроцесорів, а також електронної продукції і нових педагогічних технологій, що базуються на використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для навчання. Інформатизація освіти, передусім, спрямована на розробку методів і засобів,

орієнтованих на реалізацію основних виховних і освітніх педагогічних цілей за допомогою використання новітніх досягнень комп'ютерної техніки [4].

«Інформація, управління і організація, як могутні «локомотиви» прогресу, помчали розвинуті країни світу в нову цивілізацію — інформаційну», — пише кібернетик Рібгат Абдєєв. Програму інформатизації освіти або закладу освіти вважають більш ефективною, що більше вона забезпечує ефективність реалізації програми розвитку, й оцінюють її за ступенем досягнення кінцевої мети цього розвитку. Слід зазначити, що підпорядкованість інформатизації головній меті — розвитку системи освіти — дасть змогу інформаційно підтримати завдання програми, забезпечити потрібною для досягнення цієї мети інформацією всі ланки організаційної структури управління цим розвитком. Пріоритетними напрямками управління інформатизацією закладу вищої освіти є:

- розроблення та використання єдиної комп'ютерно орієнтованої технології збирання та опрацювання управлінської інформації;
- використання діалогових засобів доступу до баз даних;
- взаємодія з міжгалузевими автоматизованими системами опрацювання інформації;
- створення експертних систем для прогнозування наслідків прийняття рішень щодо управління.

З огляду на вищезазначене вважаємо за потрібне запровадити таке:

- посилити матеріальну-технічну базу закладу вищої освіти;
- розвивати інформаційну культуру керівного складу університету;
- удосконалити програмне забезпечення управління ЗВО;
- забезпечити підвищення кваліфікацій керівного складу з управління інформатизації закладом вищої освіти;
- розробити системи забезпечення інформаційної безпеки функціонування мереж та інформаційних ресурсів;
- моніторинг якості навчання та працевлаштування випускників тощо.

Таким чином, підхід до сучасного управління інформатизацією закладом вищої освіти повинен бути компетентнісним, науковим. Управління інформатизацією закладом вищої освіти успішно здійснюється за умов злагодженості всіх підсистем та при кваліфікації управлінських кадрів. Отже, забезпечення розвитку культурного середовища навчальних закладів передбачає врахування соціокультурних чинників, які впливають на зміст та характер управління. Тому професійна підготовка, культурний розвиток, підвищення кваліфікації, самоосвіта педагога, його самовдосконалення мають носити безперервний характер.

Висновки. Інформатизація освіти сприяє підвищенню ефективності та інтенсифікації учбового процесу за рахунок використання інформаційних технологій і впровадження нових методичних розробок в процес навчання. На сьогоднішній день неможливо обійтися без сучасних новітніх технологій, які поступово захоплюють кожен сферу суспільства. Важлива роль новітніх

інформаційно-комунікаційних технологій і в процесі управління в цілому та управління окремими керованими ділянками. Управління інформатизації закладом вищої освіти в освіті можна визначити як сукупність рішень і дій щодо формулювання та реалізації розвитку закладу освіти. Управління інформатизацією закладу вищої освіти передбачає посилення матеріально-технічної бази закладу вищої освіти; розвиток інформаційної культури керівного складу університету; удосконалення програмного забезпечення управління ЗВО; забезпечення підвищення кваліфікацій керівного складу з управління інформатизації закладом вищої освіти; розроблення системи забезпечення інформаційної безпеки функціонування мереж та інформаційних ресурсів; здійснення моніторингу якості навчання та працевлаштування випускників тощо.

Список використаних джерел:

1. Орлова Т. В. Перспективное планирование развития школы / отв. ред. М. А. Ушакова. Москва: Сентябрь, 2000. 139 с.
2. Болгаріна В. С. Стратегії управління закладом освіти в умовах формування інформаційного суспільства: зб. наук. пр. Вип. 1. Київ ; Миколаїв : Іліон, 2008. С.31-37
3. Ніколаєнко С. М. Законодавча база управління навчальними закладами: підручн. Київ: НУБіП України. 2015. 225 с.
4. Парпан У. М. Інформатизація – сучасна тенденція розвитку освіти. URL: <http://aphd.ua/publication-381/> (дата звернення 10.05.2021).

УДК 378.091:352.07

Є. М. Хриков, Н. С. Васиньова, О. І. Кравченко

ДІЯЛЬНІСТЬ КАФЕДРИ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ З ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ

Децентралізації влади є однією з найвагоміших реформ в Україні. Успішна робота громад на місцях, забезпечення ефективної діяльності у соціальних напрямках (постачання води, тепла, утримання будинків та прибудинкових територій, використання комунального майна, проведення державних закупівель тощо), безумовно, забезпечить успішний розвиток окремих територій та зрештою країни загалом. Але сучасні зміни вимагають налагодження партнерських відносин, створення умов плідної взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад, що є запорукою подальшої децентралізації державного управління та в сукупності – базою, без якої країна далі не зможе рухатися.

Вітчизняні вчені спрямовують свої дослідження здебільшого на аналіз трансформаційних процесів вищої освіти України, правових аспектів системи

надання освітніх послуг на рівні громадських організацій, залучення громадян до розробки та прийняття управлінських рішень: А. Кавунець, А. Ланова, О. Гуменна, О. Черній, Л. Грегуркова.

Останнім часом у науковій літературі активно обговорюються питання розвитку освіти в територіальних громадах, створення органів управління (Н. Клокар, Г. Науменко, Л. Гунько та ін.), опис практичного досвіду опрацювання освітніх стратегій (В. Мархлевські, О. Процак), а також проблема взаємодії ЗВО та роботодавців (С. Безвух, О. Допілко, І. Мазур та ін). Крім того, міжнародний досвід співпраці університетів та бізнесу, досвід України у співпраці ЗВО та компаній досліджували А. Данилов, А. Зінченко, І. Поправка, М. Саприкіна, В. Столбов, Н. Шевелєв, О. Янковська та ін.

Але незважаючи на зростання наукової діяльності в цій галузі, існує відносна відсутність практично спрямованих досліджень, зосереджених на процесах (завданнях), за допомогою яких кафедри ЗВО будують сприятливі зв'язки, необхідні для ефективного партнерства. Отже, проблема встановлення партнерських відносини територіальних громад із закладом вищої освіти сьогодні не знайшла свого висвітлення.

Метою тез є: окреслення діяльності кафедри із забезпечення взаємодії з громадами (на прикладі 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»).

Рівень взаємодії між територіальними громадами та закладів вищої освіти сьогодні не реалізуються повною мірою, навіть можна зазначити, що практично не існує співпраці між університетами та громадами. Бар'єрів щодо встановлення навіть діалогу з метою налагодження співпраці достатньо. До них можна віднести: відсутність досвіду взаємодії між ЗВО та громадами; не готовність співробітників, зокрема керівництва до подолання на цьому шляху певних труднощів; непідготовленість кадрового складу як територіальних громад, так і закладів освіти до нововведень тощо.

Отже, загалом чинників гальмування цього процесу безліч, але у межах університету до одного з них можна віднести недостатній рівень спрямованості діяльності кафедр задля забезпечення взаємодії з громадами, що належить до однієї з ключових проблем її встановлення.

Досягнення стратегічної мети кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами щодо зайняття провідного місця серед споріднених кафедр регіональних ЗВО дозволить перемагати у конкурентній боротьбі та забезпечувати якість освітньої та наукової роботи [2].

Тому, у межах діяльності кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами стає актуальним питання взаємодії з територіальними громадами, що передбачає наступні завдання:

1. Опитування керівників ТГ та магістрантів про наявні проблеми (потреби) громад для їх врахування в навчальному процесі, розробці курсів, побудови занять.

2. Опитування керівників ТГ щодо пріоритетних, на їх думку, спеціальностей, переліку навичок, компетенцій, якими має володіти слухач після закінчення магістратури.

3. Оновлення змісту всіх навчальних дисциплін з урахуванням висвітлення питань територіальних громад.

4. Розробка вибіркового дисциплін, присвячених територіальним громадам.

5. Залучення викладачів до прикладних досліджень проблем територіальних громад:

- аналіз відповідності нормативних документів ТГ законодавчим документам;

- аналіз відповідності діяльності працівників ТГ нормативним та законодавчим документам;

- експертиза планів, програм розвитку ТГ;

- аналіз діяльності Ради ТГ;

- аналіз кадрової роботи у виконкомі;

- аналіз стану етики в ТГ;

- аналіз діяльності управлінь ТГ;

- аналіз стану надання адміністративних послуг;

- аналіз стану оцінки працівників виконкому;

- аналіз стану навчання працівників виконкому;

- аналіз мікроклімату у виконкомі;

- аналіз ефективності діяльності структурних підрозділів виконкому;

- аналіз ефективності рішень, які приймаються у виконкомі.

6. Розроблення процедури визначення тем кваліфікаційних робіт, присвячених територіальним громадам.

7. Розроблення разом із магістрантами методики досліджень проблем територіальних громад, яким присвячені кваліфікаційні роботи.

8. Організація комплексних досліджень слухачів магістратури, які дозволяють більш ґрунтовно та всебічно дослідити певні аспекти діяльності територіальних громад, зокрема залучення до участі у всеукраїнських конкурсах наукових робіт, проектах з проблематики.

9. Узагальнення результатів наукових досліджень магістрантів у публікаціях та методичних матеріалах для громад.

10. Залучення представників громад до проведення семінарів, тренінгів як для викладачів, так і для слухачів магістратури.

11. Участь у підвищенні кваліфікації працівників ТГ.

12. Створення системи безперервної освіти працівників ТГ.

13. Проведення методичних семінарів, лекцій, науково-практичних конференцій з актуальних проблем ТГ.

14. Пропаганда та поширення ефективного досвіду діяльності ТГ.

15. Участь у розробці програм, документів, процедур діяльності ТГ.

16. Участь у засіданнях Ради ТГ, громадських радах.

17. Створення англomовної версії сайту територіальних громад на заняттях з англійської мови.

18. Укладання угоди з виконкомом як роботодавцем.

19. Налагодження комунікації (зв'язків) із територіальними громадами із залучення для цього випускників.

20. Розроблення процедури, методик систематичного оцінювання діяльності кафедри щодо реалізації завдань із налагодження взаємодії.

21. Проведення аналізу рівня готовності викладачів кафедри до взаємодії (визначення чинників, існуючих бар'єрів, які впливають на гальмування цього процесу). За необхідністю залучити спеціалістів психологічної служби, оскільки важливим аспектом у розвитку діяльності кафедри у цьому напрямі є подолання пасивної (консервативної) позиції співробітників.

Таким чином, реалізація кафедрою окреслених вище завдань, по-перше, має стати точкою відліку створення партнерських відносин всередині самого закладу освіти, виступати координатором такої діяльності між іншими кафедрами, але важливо, щоб їх інтереси збігалися. По-друге, бути своєрідним «мостом» для налагодження взаємодії між університетом і громадою, а співробітники кафедри – «будівельниками» цього непростого процесу. Підкреслимо, що кафедра може виступати у якості платформи для побудови стійких партнерських відносин. Важливим аспектом у розвитку діяльності кафедри у цьому напрямі є подолання зазначених вище бар'єрів, зокрема пасивної, консервативної позиції співробітників.

Висновки. Спираючись на аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових праць з проблематики, встановлено, що новий етап реформування місцевого самоврядування вимагає переорієнтації діяльності закладів вищої освіти, зокрема кафедр. Тому, враховуючи зазначене вище та власний досвід, було окреслено покрокові завдання діяльності кафедри із забезпечення взаємодії з територіальними громадами (на прикладі кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами).

У підсумку варто зазначити, що саме покрокова реалізація кафедрою вищезазначених завдань є основою та в перспективі гарантією встановлення партнерських взаємовідносин між територіальними громадами та закладами вищої освіти. Масштабність такої роботи вимагає інноваційних, конструктивних підходів до вирішення проблем як на рівні університету, так і на рівні кафедр. Завдяки спільній роботі можливо встановити стійкі партнерські відносини, які забезпечать користь як для громад, так і для університету. Звідси важливим аспектом є зацікавленість всіх сторін взаємодії.

Актуальною проблемою для подальшого дослідження є конкретизація зазначених завдань діяльності кафедри із забезпечення взаємодії з територіальними громадами та висвітлення питань управління налагодженням такої взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Система управління якістю освітньої діяльності кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами URL:<https://drive.google.com/file/d/1yqwNASUkNo1cb6JiuIU0nr-IyRErNiUB/view>. (дата звернення:).

2. Стратегія розвитку кафедри на 3 роки. URL: <https://docs.google.com/document/d/1uN-ixjbw9GyASBI-ay23OvcwO-uXBw6xx0YGv7pf85I/edit#> (дата звернення: 11.04.2021).

3. Управління системою освіти територіальних громад: досвід країн Вишеградської четвірки для України: методичний посібник із збіркою кращих практик / А. Кавунець та ін. Вінниця : ТОВ «Твори», 2018. 120 с.

Відомості про авторів

1. **Алдакімова І. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
2. **Антонова О. В.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
3. **Бабенко М. С.** – здобувач вищої освіти першого «бакалаврського» рівня спеціальності 073 «Менеджмент» ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
4. **Байова А. В.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
5. **Балабанова Д. І.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
6. **Броль І. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
7. **Бутріменко Л. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
8. **Васиньова Н. С.** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
9. **Восканян Л. А.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
10. **Гах І. М.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
11. **Гах Р. В.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
12. **Гречишкіна Н. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
13. **Гулімова-Хмиз Н. А.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

14. **Давидюк В. В.** – здобувач вищої освіти першого «бакалаврського» рівня спеціальності 014 «Середня освіта. Географія. Економіка» Волинського національного університету імені Лесі Українки
15. **Дацюк В.О.** – здобувач вищої освіти першого «бакалаврського» рівня спеціальності 014 «Середня освіта. Географія. Економіка» Волинського національного університету імені Лесі Українки
16. **Євсєєва Г. П.** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри українознавства, документознавства та інформаційної діяльності ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
17. **Заблоцький В. В.** – доктор наук з державного управління, професор; директор навчально-наукового інституту публічного управління, адміністрування та післядипломної освіти ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
18. **Зайка В. М.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
19. **Іванов Є. В.** – кандидат педагогічних наук, старший викладач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
20. **Каплун Л. В.** – здобувач освіти освітнього ступеня «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
21. **Капустянова О. А.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
22. **Коваленко К. М.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
23. **Коліогло А. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
24. **Кравченко О. І.** – доктор педагогічних наук, професор кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
25. **Кривенко Н. М.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
26. **Кривоустова Л. С.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

27. **Лисенко Є. С.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
28. **Литвиненко В. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом»
29. **Лозова Т. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
30. **Лошак М. В.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
31. **Мандрик І. П.** – кандидат географічних наук, доцент кафедри економічної та соціальної географії Волинського національного університету імені Лесі Українки
32. **Маряничева А. І.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
33. **Махуков Д. В.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
34. **Мороз О. М.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
35. **Назаренко Т. В.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
36. **Недобєга Т. С.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
37. **Нікончук К. А.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
38. **Новицька Т. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», заступник начальника навчального відділу ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
39. **Овчаренко Є. І.** – доктор економічних наук, професор; завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля

40. **Петренко Н. В.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
41. **Потапова А. Г.** – кандидат географічних наук, доцент кафедри економічної та соціальної географії Волинського національного університету імені Лесі Українки
42. **Птахіна О. М.** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
43. **Розказов А. Г.** – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
44. **Руденко О. Е.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління навчальним закладом» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
45. **Сасенко О. О.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
46. **Сафронов В. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
47. **Семиряжко О. В.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
48. **Сич Т. В.** – доктор педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
49. **Скірдіна Д. І.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
50. **Солонина В. С.** – старший лаборант кафедри алгебри та системного аналізу ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
51. **Солоніна І. А.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
52. **Стоянов Д. В.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

53. **Ткачова А. В.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
54. **Ульченко А. М.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
55. **Усенко О. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
56. **Харченко А. О.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
57. **Хриков Є. М.** – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
58. **Черв'як А. А.** – здобувач вищої освіти другого «магістерського» рівня спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Наукове видання

**«ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ ТА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ В
УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ»**

*Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції
20 квітня 2021 року, м. Старобільськ*

Комп'ютерний макет – Н. С. Васиньова
Коректор – О. І. Кравченко