

**ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»**

**Навчально-науковий інститут публічного управління і післядипломної освіти**

**Кафедра публічної служби й управління навчальними закладами**

**ГО «Асоціація дослідників проблем управління»**

**Бердянський державний педагогічний університет**



## **ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ**

**І Всеукраїнських педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова**

**«КОНТЕКСТИ ТВОРЧОСТІ ЄВГЕНА МИКОЛАЙОВИЧА ХРИКОВА:**

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТНЬОГО ТА ПУБЛІЧНОГО**

**МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**03 квітня 2024 року – м. Полтава**



## *Хриков Євген Миколайович*

*13.10.1949- 23.03.2022*

*Доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України.*

*Євген Миколайович працював в університеті понад сорок років, підготував*

*понад 50 докторів та кандидатів наук, 25 років був членом спеціалізованих вчених рад із захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук, членом редколегій декількох педагогічних часописів, два скликання працював експертом ВАК України. Був засновником ГО «Асоціація дослідників проблем управління» (2013 р.). Під його керівництвом відкрито одну з перших в Україні магістратур з підготовки менеджерів освіти «Управління навчальним закладом».*

*Хриков Є.М. є автором понад 160 наукових робіт. Одним з перших в Україні видав навчальний посібник «Управління навчальним закладом» (2006 р., 2016 р.), у якому розкрито форми, зміст, методи управління закладами освіти різних типів. Серед значних праць науковця також навчальний посібник «Система управління якістю адміністративних послуг» (2012 р.), монографія «Методологія педагогічного дослідження» (2017 р., 2018. р.) та ін.*

*За успіхи в педагогічній та науковій діяльності професор Є.М. Хриков отримав відзнаку «Відмінник освіти України», звання «Почесний професор ЛНУ», нагороджений медаллю «За трудову відзнаку», знаком «Петро Могила», відзначений грамотами МОН України, Верховної Ради України та обласної державної адміністрації. Але головне те, що він завжди залишиться у серцях та спогадах його учнів, студентів, колег, друзів, науковців-послідовників.*

УДК 352/354+37.07(06)

### **Редакційна колегія:**

**Заблоцький Володимир Валентинович**, доктор наук з державного управління, професор, директор навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України.

**Сич Тетяна Володимирівна**, докторка педагогічних наук, професорка, завідувачка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

**Іванов Євген Вікторович**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

*Відповідальність за зміст, новизну та оригінальність наданого матеріалу несуть виключно автори тез/статей.*

Контактна інформація організаційного комітету конференції:

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Навчально-науковий інститут публічного управління і післядипломної освіти,

кафедра публічної служби й управління навчальними закладами

Тел.+38 096-020-70-63, e-mail: [kafpsunz@gmail.com](mailto:kafpsunz@gmail.com)

офіційний сайт: <https://sites.google.com/site/kafedradsunz>

**Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту:** зб. матеріалів I Всеукраїнських педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова (м. Полтава, 03 квітня 2024 р.) / редкол.: Заблоцький В. В. та ін. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2024. 156 с.

У збірнику представлені доповіді слухачів магістратур спеціальностей «Публічне управління та адміністрування» і «Менеджмент», аспірантів, наукових та науково-педагогічних співробітників, працівників закладів освіти України, а також державних службовців.

У матеріалах читань викладено дослідження учасників із таких напрямів: стан та напрями розвитку вітчизняної педагогічної науки; сучасні тенденції професійної підготовки державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування і керівників закладів освіти; управління закладами освіти: виклики і перспективи; імплементація провідного європейського досвіду у систему публічного управління України.

УДК 352/354+37.07(06)

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024

## **Оргкомітет конференції:**

**Курило Віталій Семенович**, доктор педагогічних наук, професор, голова Вченої ради Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», академік Національної академії педагогічних наук України – голова оргкомітету.

**Караман Олена Леонідівна**, доктор педагогічних наук, професор, ректор Державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», заслужений працівник освіти України – співголова оргкомітету.

**Богданов Ігор Тимофійович**, доктор педагогічних наук, професор, ректор Бердянського державного педагогічного університету, професор кафедри професійної освіти, трудового навчання та технологій, член-кореспондент НАПН України, заслужений діяч науки і техніки України – співголова оргкомітету.

**Крижко Василь Васильович**, кандидат педагогічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування, науково-дослідний інститут провідництва в освіті, Бердянський державний педагогічний університет – член оргкомітету.

**Васиньова Надія Сергіївна**, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» – членкиня оргкомітету.

**Птахіна Ольга Миколаївна**, кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» – членкиня оргкомітету.

### **Рецензенти:**

**Бутенко Людмила Леонідівна**, докторка педагогічних наук, доцентка, завідувачка кафедри педагогіки навчально-наукового інституту педагогіки і психології, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

**Підбуцька Ніна Вікторівна**, кандидатка педагогічних наук, докторка психологічних наук, професорка, завідувачка кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами імені акад. І.А. Зязюна НТУ «ХП».

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Луганського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
(протокол № 11 від 31 травня 2024 року)  
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024  
Полтава, Україна*

## Зміст

<i>Курило В.С.</i> Вітальне слово	8
<i>Караман О.Л.</i> Вітальне слово	9
<i>Заблоцький В.В.</i> Вітальне слово	10
<i>Крижко В.В.</i> Реалії управління освітою: від школознавства – до chat gpt	11
<i>Панасенко Е.А.</i> Вічне світло таланту: в пам'ять про Євгена Миколайовича Хрикова	15
<i>Сорочан Т. М.</i> Наукові управлінські студії професора Євгена Хрикова	16
<i>Іванов Є.В.</i> Демократизація управління закладом освіти: основні передумови та напрями руху	18
<i>Тихончук Л.Х.</i> Міжнародне співробітництво органів місцевого саморврядування. Євроінтеграційні новели	21
<i>Васиньова Н.С.</i> Співпраця закладів вищої освіти та територіальних громад: крізь об'єктив реалізації «третьої місії» університетів	23
<i>Сич Т.В.</i> Роль тимчасово переміщених ЗВО у післявоєнній відбудові України	26
<i>Семенов М. А.</i> Проектування цифрового курсу	29
<i>Сидоренко С. Ю.</i> Оцінка ефективності інтеграції lms у ПТНЗ: виклики та перспективи	32
<i>Кондратенко Ю. І.</i> Провідництво у викликах управління закладами освіти в Україні	37
<i>Долгих Т. М.</i> Методологічні засади формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти	39
<i>Коняхіна Г.О.</i> Мотиваційні чинники розвитку професійної компетентності педагога в закладі загальної середньої освіти	41
<i>Пересадило О.С.</i> Міжнародний досвід організації надання адміністративних послуг	44
<i>Птахіна О.М.</i> Особливості фінансового забезпечення діяльності закладів освіти в умовах воєнного стану	47
<b>СЕКЦІЯ «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ»</b>	
<i>Мармаза О.І.</i> Імідж керівника у контексті сучасних викликів та перспектив розвитку закладів освіти	51
<i>Докучаєва В.В., Іванов Є.В.</i> Аутсорсинг як інструмент підвищення інноваційної ресурсності сучасного освітнього середовища	54
<i>Ручкіна М.М.</i> Урахування змін в управлінні закладом освіти – вимога часу	57
<i>Бурдун В.В.</i> Тайм-менеджмент як інструмент ефективного використання часу керівником закладу освіти	60

<i>Терент'єва О.Л.</i> Комплексний підхід до розробки стратегії ЗЗСО	63
<i>Старокожко О.М.</i> Ідея парадигмального полілогу у підготовці менеджерів освіти	65
<i>Чехов А.А.</i> Цифрова трансформація в управлінні закладами вищої освіти України: комунікаційні інструменти, виклики та перспективи розвитку	68
<i>Солонина В.С.</i> Управління закладами освіти: сучасні виклики та перспективи	71
<i>Рудич О.В.</i> Формування громадської відповідальності підлітків у закладах загальної середньої освіти: управлінський аспект	73
<i>Безсонова О.В.</i> Зміст поняття «психологічний клімат колективу» та його характеристики	75
<i>Кабушка О.М.</i> Формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти	77
<i>Петров С.О., Радозуз С.А., Петрова Ю.В.</i> Сучасні проблеми та виклики професійної орієнтації учнів закладів загальної середньої освіти	79
<i>Радозуз С.А., Петров С.О., Іванов Є.В.</i> Управління змінами в освіті на шляху до індустрії 5.0	81
<i>Януш М.І.</i> Основні підходи до управління колективом та особистісні якості керівника позашкільного закладу освіти мистецького спрямування	83
<i>Антіпа Н.С.</i> Особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти в умовах воєнного стану	85
<i>Мосійчук М.П.</i> Напрямки розвитку ефективної взаємодії в педагогічному колективі сучасного закладу освіти	88
<i>Плещенко К.В.</i> Організаційні аспекти цифровізації сучасного навчання	96
<i>Єгорова В.В.,</i> Особливості корпоративної культури закладу загальної середньої освіти	97
<i>Юрченко Л.А.</i> Технологія прийняття управлінських рішень в закладі загальної середньої освіти	100
<i>Юрченко М.С.</i> Демократизація управління закладом загальної середньої освіти	102
<b>СЕКЦІЯ «ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОВІДНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ У СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»</b>	
<i>Саєнко О.О.</i> Застосування методу фасілітації при формуванні навичок особистої ефективності (soft skills) у публічних службовців	105
<i>Бурдун О.В.</i> Стратегія подолання освітніх втрат в ОТГ	109
<i>Гамбург І.А.</i> Імплементация європейського досвіду взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в Україні	111
<i>Ворона П.В., Ворона Л. І.</i> Особливості навчання елітного військового формування полку легкої піхоти США – «рейнджери»	115
<i>Білий С.О.</i> Підвищення рівня стресостійкості у публічних службовців в умовах збройних конфліктів	118

<b>Шаповалов Л.М.</b> Формування управлінської культури державного службовця як чинник професійного розвитку	121
<b>Долгашова Ю.Б.</b> Практичні аспекти організації підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців	123
<b>Дубук О.П.</b> Роль та місце керівника в управлінні органу державної влади	124
<b>Кацан М.В.</b> Напрями вдосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах воєнного стану	126
<b>Лавицький М.М.</b> Сутність діяльності органів місцевого самоврядування у формуванні спроможності територіальних громад	130
<b>Хоменко А.В.</b> Управлінська діяльність сучасного керівника органу місцевого самоврядування в умовах воєнного стану	136
<b>Чередник Д.І.</b> Сучасні тенденції у формуванні іміджу державного службовця	139
<b>Чорноштан М.М.</b> Шляхи підвищення ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування в сучасних умовах	141
<b>Самойленко Г.В., Миргородський А.О.</b> Право на інформацію	145
<b>Самойленко Г.В.</b> Публічно-правове регулювання обігу віртуальних активів	148
<b>Янковий М.В.</b> Досвід ЄС у сфері міжнародної кримінальної юстиції як підстава захисту інтересів України в умовах збройної агресії РФ	150
<b>Яковлєв В.В., Сич Т.В.</b> Управління якістю підготовки менеджерів : сутність основних понять	153

## ВІТАЛЬНІ СЛОВА



### **Курило Віталій Семенович,**

*доктор педагогічних наук, професор, голова  
Вченої ради Державного закладу «Луганський  
національний університет імені Тараса  
Шевченка», академік Національної академії  
педагогічних наук України*

«Добрий день, шановні учасники конференції. Хочу привітати усіх Вас із початком роботи нашої наукової конференції, яка присвячена Хрикову Євгену Миколайовичу – людині, яка на превеликий жаль, рано пішла з життя в наслідок цієї трагічної війни, трагічних подій, які сталися у

березні 2022 р.

Професійне життя Євгена Миколайовича Хрикова з першого до останніх днів пов'язане з Луганським національним університетом імені Тараса Шевченка. Євген Миколайович випускник історичного факультету цього університету, все своє свідоме життя він працював у цьому університеті на посаді асистента, доцента, професора, завідувачем кафедри, деканом факультету післядипломної освіти, знову завідувачем кафедри Євген Миколайович зробив дуже серйозний вклад в розвиток української педагогічної науки і, особливо в останні роки, в розвиток управління у сфері освіти.

Євген Миколайович був людиною неординарною, як для нашого університету, так і в цілому для педагогічної наукової спільноти в Україні, і в цілому, його згадують не тільки в Україні. Людина, яка мала свою особисту принципову думку, яка завжди відстоювала свої погляди, і це в більшості випадків йшло на користь справи. З Євгеном Миколайовичем я близько познайомився ще у 1997 році. І всі ці роки ми з ним активно співпрацювали як у сфері педагогічної науки, так і у управлінській діяльності – і з ним було дуже і дуже цікаво. Він був людиною творчою, креативною. Таких людей, не завжди, можливо, цінують за життя, але коли втрачають, відразу відчувають, що на їх місці – пустота. Саме після втрати Євгена Миколайовича, його ніхто не зміг замінити, через те, що більш нема саме цього неординарного вченого та управлінця. Думаю, що його учні поступово цю пустоту заповнять, тому що у нього дуже багато залишилося учнів, людей, які з ними працювали і успішно захистили свої як кандидатські, так і докторські дисертації. Євген Миколайович в цьому плані був дуже і дуже продуктивною людиною. Абсолютна більшість аспірантів і докторантів, які з ним співпрацювали – захистили дисертаційні дослідження. Тому, я більш ніж впевнений, що школа Євгена Миколайовича Хрикова буде продовжуватися, а його започатковані ідеї, традиції, наукові розробки – будуть продовжуватися і доопрацьовуватися.

Я хочу побажати усім учасникам конференції: плідної роботи, розвивати ідеї як Євгена Миколайовича, так і власні для пошуку нових шляхів розвитку української педагогічної науки у розвитку української освіти. Дякую».





**Караман Олена Леонідівна,**

*докторка педагогічних наук, професорка,  
ректорка Державного закладу «Луганський  
національний університет імені Тараса  
Шевченка», заслужена працівниця освіти  
України*

«Доброго дня, шановні колеги, друзі, партнери  
Луганського національного університету імені Тараса  
Шевченка. Правильно сказав у своєму зверненні  
Віталій Семенович, що для нас сьогодні дуже важкий,  
але в водночас важливий і відповідальний день – ми

започатковуємо Всеукраїнські педагогічні читання пам'яті нашого колеги, вчителя, наставника, відомого науковця, освітянина, управлінця, творчо обдарованої людини, батька, сім'янина, особистості, професіонала, патріота України – Євгена Миколайовича Хрикова, який трагічно загинув від кулі російського окупанта, захищаючи і рятуючи простих людей від голоду, відчаю, злочинних дій ворога і просто вселяючи в них віру в життя і нашу перемогу.

Ми щиро дякуємо педагогічним науковцям закладів вищої освіти і наукових установ з різних куточків України: з Києва, Рівного, Харкова, Одеси, Запоріжжя, Полтави, представників тимчасово окупованих територій, яких об'єднала висока повага до особистості наукової і творчої спадщини Хрикова Євгена Миколайовича.

Людина живе вічно у своїх творіннях, я в це вірю. Євген Миколайович залишив по собі величезний спадок: безліч наукових праць, наукову школу у сфері управління освітніми закладами, десятки учнів, докторів, кандидатів наук, сотні керівників закладів вищої освіти, Асоціацію дослідників проблем управління в освіті, а ще – він залишив світлу пам'ять про себе у наших серцях. Я пишаюся там, що мала честь і можливість тричі навчатися з Євгеном Миколайовичем, а потім поруч з ним працювати в університеті, в спеціалізованій вченій раді, вченій раді університету і набувати дуже корисного досвіду. Дякуючи долі і Віталію Семеновичу, який розшукав Євгена Миколайовича після трагічної події, за те, що я проводила його в останній шлях і побувала на місці трагічної події, поспілкувалася зі свідками трагедії, які розкрили особистість Євгена Миколайовича ще з одного боку – як гуманної, емпатійної і безстрашної людини.

Наш університет уже двічі постраждав від російської агресії – маємо понад сто загиблих викладачів та студентів, вічна їм пам'ять. Проте, за 10 років ми усвідомили, що найнебезпечнішою зброєю для російської федерації є освіта і наука, а найстрашнішими ворогами – освітяни й науковці, бо вони не підлягають маніпуляціям і злочинній пропаганді, а тому ми сильніші за ворога і своєю наполегливою працею наближаємо перемогу.

Дорогі колеги, я бажаю всім здоров'я, витримки, наснаги, розвитку ваших закладів освіти і наукових установ і, звісно, позитивних вражень від сьогоднішньої події. А всім нам – бажаю великої Перемоги над ворогом у 2024 році на честь і пам'ять про загиблого українця».



**Заблоцький Володимир Валентинович,**  
*доктор наук з державного управління,  
професор, директор навчально-наукового  
інституту публічного управління і  
післядипломної освіти, Державний заклад  
«Луганський національний університет імені  
Тараса Шевченка», заслужений працівник  
освіти України*

«Шановні колеги, пройшло вже майже 2 роки від часу, коли трагічно обірвалось життя Євгена Миколайовича Хрикова – вченого, дослідника, митця, багатогранної, неординарної особистості. Сьогодні вже багато сказано про його наукову діяльність, наукову школу, внесок у педагогічну науку.

Згадуючи наше знайомство – близько 20 років тому, в місті Стаханові ми реалізували проєкт по створенню авторських шкіл. Мало хто вірив у ці плани. У цьому проєкті були реалізовані ідеї створення Нової авторської школи. Найскладнішим завданням було змінити відношення на позитивне педагогічних колективів до цієї ідеї, та завдяки Євгену Миколайовичу це вдалося зробити. Авторські школи були створені і працювали за системою Євгена Миколайовича майже до середини 2014 року.

Хочу згадати ще одну сторону багатогранності Євгена Миколайовича – багато хто бачив його картини. Особливо цікаві його роботи, на мій погляд, були після його відвідування Франції. Це дуже вражаючі полотна, у яких відображені сутність маленької Франції, яку «вловив» Євген Миколайович. Але більш за все, мені особисто, подобалась картина «Вічність». Ця картина має глибокий філософський сенс.

Отже, наші ідеї, плани, мрії знаходять своє відображення і продовження у справах наших учнів, послідовників, колег, а з часом, стають надбанням для історії і для вічності. І сьогодні, вшановуючи пам'ять Хрикова Євгена Миколайовича, ми усвідомлюємо глибокий філософський сенс життя і вічності, у що вірив Євген Миколайович і те, над чим він наполегливо працював.

Шановні колеги, я би хотів вам сьогодні побажати наснаги і продуктивної праці, приєднуватись до наших педагогічних читань, у майбутньому розширити коло послідовників Євгена Миколайовича, його школи і вносити свій вклад у педагогічну науку. Успіхів вам, шановні колеги»!

## ВИСТУПИ ТА ДОПОВІДІ НА ПЛЕНАРНОМУ ЗАСІДАННІ



**Крижко Василь Васильович,**  
*кандидат педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та  
адміністрування, Бердянський державний  
педагогічний університет  
м. Запоріжжя*

### **РЕАЛІЇ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ: ВІД ШКОЛОЗНАВСТВА – ДО СНАТ GPT**

Складна справа долучатися до аналізу процесу, перебіг якого знаходиться за межами нашого соціального досвіду. Однак мова йде про долю держави, про ментальну ауру України, яка випробовується не лише на військових а й освітянських фронтах. Провідницька проукраїнська місія кожного керівника, педагога є гарантом нашої перемоги та подальшого розуміння наслідків жакливого дійсності 2022-2024 років. Не можна допустити нових освітніх і ресурсних втрат. Тому так гостро актуалізується проблема державного, регіонального управління та самоврядування у закладах освіти. Виклики XXI століття, були проголошені у доповіді Жака Делора 1996 р. (фр. Jacques Lucien Jean Delors) «Освіта – прихований скарб», Доповіді Римського Клубу 2017 р. «Come On! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети», енцикліці Папи Франциска «Laudato si» 2015 року з питанням «Який світ прагнемо передати тим, які прийдуть після нас, дітям, які тепер зростають?».

Питання управління освітою досліджені у працях В. Маслова, Н. Коломінського, Є. Хрикова, Є. Павлютенкова, Г. Єльнікової, О. Боднар, В. Лунячека, В. Лугового, В. Крижка, В. Жигір, Ю. Бех, Л. Карамушки, Л. Калініної, О. Мармази, Thomas J. Sergiovanni, Jacob Getzels, James Lipham, Gary Yukl, Марк Е. Генсон, Ichak Adizes, James J. Cribbin, Jacob Hessels, Ralph Stogdill, Michael Fullan.

Ідея удосконалення управління закладами освіти «гартувалася» в форматі школознавства – галузі педагогічної науки, що має своєю метою дослідження змісту та методів управління шкільною справою, розкриття особливостей системи керівництва школою, організації її роботи. Ми дослідили цей напрямок за часом від Миколи Миколайовича Іорданського (початок ХХ ст.), професора Сірополка Степана Онисимовича та його знаменитого «Конспекта лекцій зі школознавства» 1926 р. до «Основних документів про школу» Євгена Степановича Березняка та В.Г. Стіуси.

Ми не беремо на себе відповідальність повної рефлексії управління національної освіти. До колег рветься питання: що відбувається?

Основні контаверзи царини сучасної освіти визначила Педагогічна Конституція Європи, а конкретизували їх до рівня нашої ментальності низка Законів України про освіту та філософ С. Клепко [7]. Саме тому актуалізувалася ідея нової Просвіти.

Дивно, наші попередники, науковці, напрацювали унікальні авторські кейси ідей, технологій та рекомендацій, які апіорі мають бути корисними для нас не у вигляді і формі посилення у наукових статтях, дисертаціях, а в організації поступу нашої царини освіти до світових стандартів.

Здається, що нам передали успішні алгоритми. Запроваджуйте, змінюйте, адаптуйте до соціальної ситуації та запитів цивілізації. Чому ж тоді ми тупцяємося на місці, чому наші

освітні реформи постійно в паліативі? Так вже повелося, що винними система визнає тих, хто знаходиться в окопах освіти – вчителів та учнів.

Адміністративна система управління освітою України за форматом не має аналогів по обидва береги Атлантики. Немає нам рівних і в дискретності змін очільників Міністерства освіти і науки. Це наша ментальна гірка історія: у період від І. Стешенка (січень 1917 р.) до Івана Огієнка (квітень 1919 р.) – за вісімнадцять місяців змінилося 10 міністрів.

За п'ять років з серпня 2019 року до 2024 року ми маємо сім очільників нашого міністерства.

Близько 30 тис. осіб здійснюють управління національною освітою України. Усі з вищою освітою та сертифікатами підвищення кваліфікації, що засвідчують, як правило, високий рівень управлінської компетентності в поліпарадигмальному освітньому просторі. Більшість з них занурилися в Соросівську програму освітнього лідерства. Освітнянський істеблішмент отримав вищу освіту у європейських вузах і тепер переконують нас, що наша освіта краща.

Спираємося на думку методолога П. Фейєрабенда (нім. Paul Karl Feyerabend), що найуспішніші наукові дослідження ніколи не впливали з раціонального методу [4]. Впродовж останніх років окреслені мультидилеми прийняття зразку фінської, шведської, польської моделі освіти та управління нею через програми великої трансформації «Нової української школи», «Візію майбутнього освіти і науки України», «Освіти 4.0: український світанок» тощо. Але ж вони повинні мати верифікацію через механізми попереднього створення «кентавр-системи, манекенів та моделі-конфігуратора. Їх Замінила «доцільність».

Чому ж ми, обираючи такі чудові програми, ніяк не спрямуємо національну освіту у режим розвитку. Тому, що обираємо не ми. Ми, за старими зразками, отримуємо ці програми до неухильного виконання.

Результати міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022 та ГО «Смарт освіта» у партнерстві з фондом «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва засвідчують провал у реалізації проєкту НУШ. Стосовно «українського світанку» маємо zero.

У теорії шахмат є поняття «цугцванг» – ситуація, за якої всі посадовці високого рангу розуміють небезпечність бездіяльності, політичну необхідність щось змінити. Розуміють, що кожен крок може бути безглуздим або шкідливим, адже він веде до погіршення власної позиції. Тому ідеї треба надати плакатно-бравурний формат, знаходити агітаторів пропагандистів, які кожен регіон переконують у високості проголошеної ідеї. У філософії та соціології ця модель отримала назву концепції «слизького схилу» (slippery slope). Людина, що метафорично опинилася на слизькому схилі, раптово втрачає контроль над ситуацією. Найменша випадкова помилка призведе до втрати рівноваги, дезорієнтації та падіння. Небачена «агентність» МОН України часів останніх очільників нами розуміється як закамфльоване адміністрування, але не державна політика. Агенти спрямовують свої візії реформ на тих, хто на своїх спинах тримає всю національну систему освіти. Знову панує не знання, а думка посадовця.

Наукова школа В. Крижка, науково-дослідний інститут провідництва в освіті працюють над парадигмою провідництва. Дефініція «провідництво» є автохтонною вітчизняною реалією, а реалія завжди належить народу, у мові якого вона народилася. Успішні організації не чекають на прихід провідників. Вони активно шукають людей з провідницьким потенціалом і надають їм досвід кар'єри, спрямований на розвиток цього потенціалу. За умов ретельного відбору, степенування та заохочення десятки людей можуть відігравати важливі керівні ролі в освітній організації. Маємо складну ситуацію в Україні: уся країна ходить зі свічкою та шукає провідників для нації. Та ми маємо перестати їх шукати, а всі свої сили та енергію сконцентрувати на тому, щоб виховати їх самостійно [6]. При цьому пам'ятаємо: до прийняття соціальних, професійних викликів здатні не більше 20% людей. Останні займають позицію адаптації, тобто скритої форми прийняття змін як реальності. Лише 2,5% людей спроможні до випереджального конструктиву.

Стосовно тієї структури нашої держави, яку майже тисячу років називали теплим словом «школа». Ми дослідили хронологічну насиченість системних, фундаментальних

досліджень проблем управління закладами освіти. Висновки невтішні. Відбувається зміна гравців на цьому полі. Зменшилися в кількості і проблематиці наукові дослідження. Причини вбачаються у начебто «достатньому законодавчому забезпеченні» царини повної загальної середньої освіти. Основними щодо нормотворчості і деонтологічної компоненти загальної середньої освіти стають нові гравці – експерти системи Забезпечення якості освіти. Їх «вироки» є незаперечними і довершено доскональними. На ці ролі, на жаль, перекинулися і справжні науковці.

З легкої руки Є.М. Хрикова наукова школа В. Крижка зорієтувалася на ідеї випереджальності в управлінні розвитком освіти (доповідь James W. Botkin на Лімській конференції Римського клубу 1979 р). Встановлено, що принцип випереджальності в освіті важко піддається як теоретичному концептуальному опрацюванню, так і технологічній реалізації в управлінні. Випереджувальна місія освіти полягає у тому, щоб вона випереджала у своєму розвитку інші форми соціальної активності людей, особливо їх господарську діяльність. Фабула дискусії «кого і що випереджати». Вже маємо досвід ідеї «догнати і перегнати». Управління розвитком національної освіти повинно мати інноваційний, прогностичний характер, тобто випереджати ті зміни, які відбуваються у світі.

Американський психолог Д. Гоулман (Daniel Goleman), досліджуючи емоційний інтелект менеджерів освіти, визначив якості випереджального (pacesetting) стилю, який, на його думку, генерує високі стандарти організації шкільної освіти [10].

Ідея випереджальності започаткувала запровадження методів проєктивного управління розвитком навчальних закладів (З. Рябова, Л. Ващенко, О. Висоцька, Д. Дзвінчук, О.Пашенко, А. Delhij, R. van Solingen, W. Wijnands). Проєктний менеджмент проголосили новітньою філософією управлінської діяльності. Її місія – формування візії поступу освіти. Вирішальним у візії є не її оригінальність, а те, наскільки добре вона відповідає інтересам важливих клієнтів – зацікавлених сторін, і наскільки легко її можна втілити у реалістичну конкурентну стратегію. Візія передреє всім діям, надаючи сенсу спрямованості та послідовності всіх наступних дій [3]. Тут ми заходимо до сфери освітнього форсайту – системи методів експертної оцінки довгострокових перспектив інноваційного розвитку освіти, виявлення технологічних пріоритетів, здатних найбільш позитивно впливати на освіту та запити зацікавлених сторін суспільства. Фундаментальний принцип форсайту виходить з установки, що уявлення про майбутнє керують поточними діями (конструйований хронотоп). Механізмом реалізації освітнього форсайту визначаємо сценарне мислення. Сценування розуміється як вірогіднісна історія, звернена у майбутнє.

Потреба у сценарному мисленні з'являється у разі відсутності чіткої мети чи занадто великої невизначеності у її формулюванні. Актуальність цієї управлінської технології для створення стратегічної візії увиразнюється у спробах визначення. Сценування – це: «Інструмент впорядкування реальних уявлень про можливі умови діяльності в майбутньому, за яких прийняте рішення буде правильним. (Peter Schwartz); «Елемент стратегічного планування, заснований на способах і технологіях управління неневизначеності майбутнього» (Gill Ringland); «Раціональний метод уявлення вірогідних варіантів майбутнього, в яких можуть реалізовуватися прийняті організаційні рішення» (Paul J. H. Schoemaker) [13].

У поліпарадигмальній царині управління освітою М. Фуллан (Michael Fullan) запровадив термін «failed implementation», що означає методологічну презумпцію, «неуспішну реалізацію», «невдачі при здійсненні», «негативний результат при виконанні» [9].

Загалом, суперечливою виглядає сама місія керівників закладів освіти. Керівника сприймають радше як того, хто намагається підтримати, аніж змінити, встановлені структури, процедури чи цілі. Отже, керівника можна трактувати як стабілізуючу силу, що прагне до гомеостазу [12].

Нарешті про «молох» надлишковості в управлінні освітою. Психолог Дж. Коттер (John Kotter) у 1992 р. запровадив поняття «надлишково організація» (an over-managed organization). Ці заклади освіти є занадто слухняними й недостатньо лідерськими, вони є вкрай бюрократизованими з низьким рівнем довіри до персоналу, сильним опором змінам,

наростаючим страхом і відчуженням. Надлишковість – це екзогенна флуктуація, яка вже набрала непереборної сили у вигляді тиску на заклади освіти, вона програмується згори і не визнає а ні статусів, а ні авторитетів [11]. У листі до В. Крижка М. Гузик (директор авторської школи, член-кор. НАПН України) пише: «напади і тиск на педагогічний колектив школи і на мене особисто з боку адміністративних органів (особливо місцевих) не припиняється, а все більше і більше підсилюються. На жаль, поки що «світла в кінці тунелю», в якому знаходиться наша сучасна вітчизняна державна освіта, я особисто не бачу» [1].

Наші дослідження приводять до висновку, що за реальної невизначеності та надлишковості освітнього простору зростає феномен функціональної управлінської ентропії у закладах освіти, який візуалізується через втрату мотивації, інноваційних прагнень, накопиченню невимовного знання. Зміни набувають манікюрних масштабів (manicure scale).

Проблеми в управлінні освітою дійсно підштовхують нас до роздумів про створення асоціації дослідників проблем загальної середньої освіти. Запровадження такої ініціативи може допомогти згуртувати фахівців та вчених для спільної роботи над розв'язанням важливих проблем у цій галузі. Така ініціатива сприятиме обміну ідеями, знаннями та кращими практиками, що може призвести до розвитку більш ефективних стратегій управління та покращення якості освіти.

#### **Використані джерела:**

1. Генеза провідництва в освіті: колективна монографія / За заг. ред. проф. І. Богданова. Київ : Освіта України, 2019. 476 с.
2. Гоулман Деніел, МакКі Енні, Бояцис Річард. Емоційний інтелект лідера. К : Наш Формат, 2019. 288с.
3. Каннінгем У.Г., Грессо Д.В. Культурне провідництво: культура успіху в освіті. Пер. з англ. О.Б. Кагановського. Харків : Каравела, 2003. 304 с.
4. Петінова О.Б. Методологічний анархізм П. Фейєрбенда // Південноукраїнські наукові студії : Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Одеса, 19 грудня, 2019 р.). Одеса : ПНПУ ім. К. Д. Ушинського, 2020. С. 61-63.
5. Рябова З. Менеджмент знань в управлінні розвитком проєктно-орієнтованого закладу освіти // Імідж сучасного педагога. 2019. № 5. С. 25-28.
6. Садовий А. Провідників нації не треба шукати зі свічкою. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://zaxid.net/providnikiv\\_natsiyi\\_ne\\_treba\\_shukati\\_zi\\_svichkoju\\_ndazh\\_mer\\_lvova\\_n1105051](https://zaxid.net/providnikiv_natsiyi_ne_treba_shukati_zi_svichkoju_ndazh_mer_lvova_n1105051).
7. Клепко С. Контроверзи української царини філософії освіти // Філософія освіти. 2023. 29 (1) С.153-179.
8. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. К. : Знання, 2016. 359 с.
9. Фуллан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ. Львів: Літопис, 2000. (ч.1).
10. Goleman, David. Leadership that Gets Results. Harvard Business Review. 2000. March-April. p. 82-83.
11. Kotter John. Leading change. Harvard Business Press, 2012. 208p.
12. Lipham James. Leadership: General Theory and Research // Leadership: The Science and the Art Today, Cunningham Luvem and William Gephart, eds. Itasca, 1L: F.E. Peacock, 1973. P. 7.
13. Schwartz Peter. The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Crown Currency, 1996. 272p.



**Панасенко Елліна Анатоліївна,**  
*докторка педагогічних наук, професорка,  
завідувачка кафедри практичної психології  
Державного вищого навчального закладу  
«Донбаський державний педагогічний  
університет»  
м. Слов'янськ*

## **ВІЧНЕ СВІТЛО ТАЛАНТУ: В ПАМ'ЯТЬ ПРО ЄВГЕНА МИКОЛАЙОВИЧА ХРИКОВА**

Шановні колеги, дорогі друзі!

Дякую за запрошення взяти участь у I Всеукраїнських педагогічних читаннях пам'яті С. М. Хрикова «Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту». Ми зібралися, щоб вшанувати пам'ять

видатного вченого, педагога і методолога України, нашого шановного доктора педагогічних наук, професора Євгена Миколайовича Хрикова. Однак я не можу говорити лише про Євгена Миколайовича, оскільки моїм науковим консультантом з написання докторської дисертації у 2010 році стала його дружина, знана науковиця в галузі історії педагогіки в Україні, Олена Вікторівна Адаменко. Я хочу висловити слова глибокої поваги та вдячності за їхній вагомий внесок у становлення мене як науковця-дослідника, у віру в мій науковий потенціал.

Євген Миколайович Хриков був не лише визнаним вченим, але й прикладом того, як поєднати в собі талановитого дослідника, відданого педагога, фундаментального науковця та мужнього чоловіка. Його праці в галузі методології педагогіки не лише освітлювали шлях для наукових педагогічних досліджень, а й надихали нас удосконалювати свої власні підходи до архітектури написання наукових праць.

Для мене Євген Миколайович та Олена Вікторівна були не тільки вченими, а й мудрими наставниками, які завжди були готові поділитися своїми знаннями та досвідом. Вони не тільки передавали свої знання, але й навчали мене бачити наукову проблему «Експеримент у науково-педагогічних дослідженнях в Україні 1943-1991 рр.» по-новому, стимулюючи дослідницьку креативність та критичне мислення.

Євген Миколайович Хриков був не лише видатним вченим, але й вражаючою особистістю з міцним характером, яка завжди стояла на варті ідей і принципів, в які він вірив. Його життєвий та науковий подвиг є прикладом для наслідування для кожного з нас.

Євген Миколайович Хриков народився з незламною вірою у справедливість та потребу в знаннях. Він пройшов складний шлях від молодого науковця до визнаного авторитету в науковому світі України. Його яскраві та неординарні ідеї народжували палки дискусії серед наукової громади українських вчених. Його наукова глибина та відданість своїй справі допомогли подолати численні перешкоди на шляху до досягнення високих наукових вершин.

Євген Миколайович Хриков був не лише вченим, викладачем, завідувачем кафедри публічної служби й управління навчальними закладами Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, але й наставником нової генерації молодих вчених України. Він завжди був готовим допомогти та підтримати молодих дослідників у їхніх наукових пошуках, спонукуючи їх до саморозвитку та самовдосконалення.

Навіть у найважчі часи він лишався неблаганним у своїх наукових прагненнях, ніколи не зраджує своїх принципів. Його сміливість та рішучість допомагали йому рухатися вперед навіть у складних ситуаціях, а його впевненість у справедливості його справи завжди була непохитною. Наукові досягнення Євгена Миколайовича Хрикова надихають та стимулюють сучасних науковців до нових відкриттів та досліджень. Він завжди шукав нові шляхи для розвитку науки та освіти.

Під час російської агресії Євген Миколайович проявив вражаючу мужність та непохитну силу духу. Його рішучість та відданість ідеям свободи та незалежності не мають собі рівних, а його вчинки стали прикладом героїзму для багатьох. У складні часи, коли він опинився в обстановці загрози для свого життя та майбутнього своєї країни, Євген Миколайович не зраджував своїх переконань. Його мужність полягала не лише в фізичній силі, але й у моральній стійкості. Він відмовився відступати перед агресором та боровся до кінця за свої ідеали та принципи. Навіть у найтяжчих моментах він не втрачав віру в перемогу справедливості. Силу його духу підкреслює його здатність утримуватися від відчаю та залишатися мобілізованим у найбільш безнадійних ситуаціях. Він був надією для своїх рідних, а для всіх нас назавжди залишиться символом твердості та відваги.

Хочу згадати про художній талант Євгена Миколайовича, що був яскравим виявом його креативності та виразності у мистецтві. Він володів винятковим даром передавати красу та емоції через свої картини, будучи майстром як портретного, так й пейзажного живопису. У своїх портретах Євген Миколайович здатний був зафіксувати не лише зовнішню схожість, але й відтворити внутрішній світ людини, яку він малював. Кожна його робота вражала глибиною та індивідуальністю, розкриваючи унікальність кожної особистості, яку він зображував.

Пейзажі Євгена Миколайовича переносили глядача в інші світи, заповнені магією природи та натхненням автора. Вони відображали його внутрішній світ, його сприйняття краси та гармонії у навколишньому світі. Кожен пейзаж відбивав унікальність митця та його відношення до навколишньої дійсності.

Творчість Євгена Миколайовича була невичерпним джерелом натхнення для тих, хто мав щастя побачити його роботи. Він залишив неперевершений слід у світі мистецтва, своїми картинами надихаючи інших на власні творчі пошуки та вираження.

Євген Миколайович Хриков залишиться в нашій пам'яті не лише як вчений та педагог, а й як символ сили духу та непохитної віри в перемогу добра над злом. Його вплив на наш науковий світогляд буде вічним, а його дух завжди буде жити у наших серцях та наукових досягненнях.

Євген Миколайович та Олена Вікторівна залишили свій неперевершений відбиток у моєму серці, адже я мала щастя навчатися у них, працювати з ними і просто спілкуватися. Втрата дорогих людей важко мене вразила, але їхній спадок буде жити далі через нашу роботу та вдосконалення.

Нехай імена Євгена Миколайовича Хрикова та Олени Вікторівни Адаменко назавжди будуть для нас символом мудрості, наукової стійкості, людської мужності та безсмертності ідей. Нехай кожен з нас продовжить їхню справу, докладаючи максимум зусиль у розвиток науки, освіти та мистецтва в Україні.



**Сорочан Тамара Михайлівна**, докторка педагогічних наук, професорка, директорка Центрального інституту післядипломної освіти, Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, заслужена працівниця освіти України м. Київ

#### **НАУКОВІ УПРАВЛІНСЬКІ СТУДІЇ ПРОФЕСОРА ЄВГЕНА ХРИКОВА**

«Шановні колеги, сьогодні ми говоримо про науково-педагогічну спадщину, яку залишив нам Євген Миколайович Хриков. Чого він нас



навчив у своїх управлінських студіях? Хочу без перебільшення сказати «нас», тому що, тим чи іншим чином ми всі долучались до його наукової думки, до його публікацій, до його дискусій, до підготовки аспірантів по кафедрі, яка була ним створена і якою він управляв, до Інститута післядипломної освіти, де він певний час був директором, тобто дуже багато таких речей, які сьогодні увійшли у нашу практику, були започатковані і розвивалися Євгеном Миколайовичем.

Я хочу зазначити, що докторську дисертацію з проблем внутрішнього шкільного контролю Євген Миколайович захистив у 1997 році у Київському національному університеті. Я мала честь бути присутня на його захисті і хочу зазначити, що його докторська дисертація проклала шлях до нового розуміння управління. До цього, в Україні після отримання незалежності, докторських дисертацій з проблем управління не було. Це був перехід, коли управління закладами освіти розумілося як школознавство, тобто проблематика звужувалася тільки до управління школами. На той час майже не було робіт стосовно управління іншими типами закладів освіти. На сьогоднішній час до кожного типу закладу освіти: вищої освіти, дошкільної, загально середньої, професійно-технічної, тобто всіх рівнів – є докторські дисертації, які розкривають проблеми та особливості управління саме цими типами закладів освіти. Але на початку незалежної України так проблема не ставилася. Євген Миколайович мав сміливість першим від проблем соціального управління і школознавства перейти до понять сучасного менеджменту у сфері освіти. Тобто, цей понятійний апарат: управління, школознавство, контроль – як це все взаємопов'язано: яка термінологія відходить у минуле, а яка тільки народжується – це все було у полі зору Євгена Миколайовича, як дослідника цих проблем. Одним із ключових понять, яке він дуже широко застосовував, і в цьому я була з ним згодна і це поняття теж часто вживаю, це поняття – умови управління. У його науковій школі розглянуто, які умови мають створюватися в системі управління для того, щоб функціонував і розвивався той чи інший заклад освіти. Я хочу сказати, що на це теж треба було мати певну сміливість, тому що бачення Євгена Миколайовича полягало в тому, що система управління створює умови, а далі, в цих умовах кожен учасник освітнього процесу має право обирати той шлях, ту методику і той зміст, який він вважає за потрібне. Це була дуже революційна точка зору і революційний підхід за тих часів, коли ми ще не могли відійти від командно-адміністративної системи, а тут пропонувалася свобода у межах певних управлінських умов. Це дуже важливий науковий і практичний здобуток Євгена Миколайовича Хрикова і його наукової школи.

У Євгена Миколайовича, як, мабуть, у кожного науковця, була своя «родзинка», якщо можна так сказати – він був прихильником такої науки, як соціоніка. І в управлінні він використовував розуміння людей через ті 16 типів, які пропонувала соціоніка. Він був такою людиною, яка прагнула до певної досконалості, так само всі сфери, в яких ми його знаємо – його мистецький талант, науковий талант, людські якості, так само і в соціоніці – він міг навіть без певного опитування, певного тестування, шляхом спостереження визначити соціонічний тип тієї чи іншої людини і використовував це в управлінській діяльності. Тобто він міг сформулювати команду, міг підібрати партнерів для будь-якої діяльності на основі саме соціоніки. Хочу згадати дуже теплими і хорошими словами дружину Євгена Миколайовича – Олену Вікторівну Адаменко, яка теж була професором нашої кафедри, директором інституту довузівської підготовки, яка дуже багато зробила для нашого університету. Євген Миколайович з гумором зазначав, що з Оленою Вікторівною вони не сумісних соціонічних типів, що не заважало бути їм щасливими. Я завжди згадую з великим теплом ту атмосферу, яка панувала в цій родині, з якою ми робили одну спільну справу. Тож, таке наукове хобі, як соціоніка теж було притаманне Євгену Миколайовичу.

Що опановували в науковій школі науковці, коли виконували дослідження під керівництвом Євгена Миколайовича Хрикова? Як опонент багатьох із цих робіт можу сказати, що це, перш за все безумовна академічна добросовісність. Тоді ми ще не вживали таких слів у нормативних документах, але це апіорі всі розуміли, що це має бути самостійна робота, виконана сумлінно, досконало, для того, щоб бути представлена далі до захисту. Також Євген

Миколайович навчав своїх здобувачів наукових ступенів, що дослідження має бути глибоким, тобто, якщо ти взявся за дослідження певної теми, ти маєш дослідити всі аспекти, всі взаємозв'язки між поняттями, всі принципи, теорії тощо. До цього він ставився дуже вимогливо. Багато із тих, кому мені довелося опонувати, зазначали, що Євген Миколайович дуже багато з ними спілкувався, занурював їх у власні погляди, у власні здобутки, давав можливість ознайомитись з широким колом наукових питань. Зазначали, що саме ці бесіди, його наставництво – давало можливість зрозуміти, що ти досліджуєш, до яких висновків ти маєш дійти, що є критеріями твоєї роботи тощо.

Також я хочу зазначити широту наукових поглядів Євгена Миколайовича. Ми багато років провели з ним в одній спеціалізованій вченій раді, в нас були наукові дискусії не лише щодо проблем управління, але й щодо проблем соціальної педагогіки, теорії виховання, інших аспектів, цифрових технологій, які тоді починали впроваджуватися, Євген Миколайович завжди висловлював компетентні, глибокі думки щодо проблематики абсолютно різних досліджень, за різними напрямками. Він, дійсно, був заглиблений у науку, знав сучасні теорії, знав не лише сучасну педагогіку, як таку, а й багато суміжних наук, таких як і державне управління, і психологія, і соціальна педагогіка, і соціологія, і філософія освіти – в усіх цих напрямках він був дуже досвідченою і компетентною людиною.

Підводячи підсумок власного виступу, хочу сказати що ми на правильному шляху, що започатковуємо такі педагогічні читання пам'яті Євгена Миколайовича Хрикова. Це дуже важливо тому, що я вважаю його ідеї на даному етапі є невичерпними. Нажаль, дуже рано і трагічно обірвалося життя Євгена Миколайовича. Його внесок в педагогіку і науку міг бути ще дуже-дуже потужним протягом багатьох років. Думаю, що такі педагогічні читання певною мірою дозволять нам все ж таки продовжити його наукову діяльність, продовжувати долучатися до його наукових ідей, більше заглиблюватися в них, більш розуміти, адже не дарма кажуть, що вчитель живе у своїх учнях. Я думаю, що кожен із нас, якоюсь мірою, хтось напряду, а хтось опосередковано може вважати себе учнем Євгена Миколайовича Хрикова за певними питаннями, і ми ще маємо можливість, маємо таку насагу долучатися до його наукової думки».



**Іванов Євген Вікторович,**

*кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами, навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

**ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ  
ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ:  
ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА НАПРЯМИ  
РУХУ**

Під час переходу від авторитарного до демократичного керівництва відбувається формування основних позитивних характеристик керівників-демократів: справедливості, поваги до підлеглих, турботи про них, делегування повноважень підлеглим, врахування думок працівників, доведення вказівок колегам у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ та перспективи розвитку організації тощо.

Важливою умовою демократизації управління закладами освіти є перегляд його концептуальних основ, а особистісною основою цього процесу є, перш за все, перехід керівника на демократичний стиль керівництва, який будується на особистісному й діловому авторитеті. У розробці рішень керівник має спиратись на активну участь ініціативних груп, однак право остаточного вибору залишати за собою. Реалізація демократичного стилю можлива лише при високому рівні комунікативних, організаторських, інтелектуальних здібностей керівника. Такий стиль керівництва сприятиме правильному прийняттю управлінських рішень, сприятливому психологічному клімату в колективі, високій результативності навчально-виховного процесу [5]. Першочергова мета особистісного творчого розвитку керівника – спонукати себе до самоаналізу, рефлексії, визначення способів підвищення своєї майстерності, форми саморозвитку. Оскільки саморозвиток особистості керівника є запорукою розвитку закладу в цілому.

Зміна управлінського світогляду відбувається або після отримання відповідної освіти, або коли «автократ» усвідомить, що демократичний стиль – це поведінка керівника, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня.

Багаточисленні дослідження показали, що первинна оцінка рівня демократичності управління можлива навіть на основі будь-якого окремого індикатору: активності педагогів на засіданнях колегіальних органів, стану етики у закладі освіти, якості управлінських рішень, наявності чітких перспектив подальшого розвитку, пануючого стилю управління, розробленості норм організаційного порядку, стану делегування повноважень.

Отже, спираючись на результати опитувань та інтерв'ю працівників закладів освіти та результатів спостереження, вивчення документів можна стверджувати що в закладах освіти демократизація управління знаходиться на початковому етапі і має демонстраційний характер.

Узагальнюючі відповіді працівників та директорів закладів освіти, можна виділити напрями роботи, що сприятимуть демократизації управління:

- розробка та впровадження у роботу нормативних документів, що рекламували б роботу піклувальної ради, батьківського комітету;
- розробка та впровадження нормативних документів щодо співпраці місцевих органів влади, освітніх закладів та громадських організацій;
- розробка чітких вимог до директора та заступника директора установи щодо сприяння демократизації;
- забезпечення прозорості фінансової звітності установи;
- сприяння активності громадськості, батьків учнів, працівників у прийнятті рішень щодо роботи установи;
- сприяння прозорості контролю управління закладом освіти;
- деформалізація діяльності колегіальних органів;
- розвиток внутрішньої автономії.

Цей напрям також актуальний і для закладів вищої освіти, в яких після прийняття нового Закону «Про вищу освіту», не відбувся перерозподіл повноважень на користь факультетів (інститутів) та кафедр [1; 4].

Позитивну роль у процесі демократизації може відігравати ознайомлення з досвідом управління закладами освіти в країнах з демократичними цінностями. Повністю відтворити їх систему управління одночасно та швидко неможливо, але поступово запроваджувати окремі демократичні процедури та розглядати демократичні цінності управління як стратегічний орієнтир розвитку закладу освіти – це важливе та реальне завдання.

Демократизація управління закладом освіти неможлива без активної позиції викладача. Саме викладач є тією ланкою, яка поєднує керівництво закладу освіти зі здобувачами, батьками і сприяє їх порозумінню.

Підвищити ефективність та демократичність педагогічної ради можна, якщо залучати до її діяльності членів інших колегіальних органів закладу освіти. Це буде змушувати виносити на загальні більш масштабні питання та більш якісно, всебічно готувати їх обговорення.

Щоб посилити демократичні засади управлінням закладом освіти, при підготовці й проведенні педрад (засідань) слід залучати учнівське (студентське) самоврядування, батьківський комітет, піклувальну раду закладу, керівників громади тощо.

Формування демократичних цінностей стейкхолдерів закладу освіти залежить від того наскільки прозоро та демократично вирішуються найбільш важливі проблеми організації діяльності установи: реалізація законодавчих норм, призначення керівників, прийому на роботу, визначення стратегічних та поточних завдань установи, організації навчального процесу, розподілу фінансових та матеріальних ресурсів, розподілу навчального навантаження та громадських доручень викладачів, оцінки процесу та результатів діяльності, використання засобів заохочення. Найбільш ефективним засобом демократизації є колективна розробка та реалізація процедур вирішення перелічених проблем. Зафіксувати ці процедури мають норми організаційного порядку – постійно діючі правила життєдіяльності закладу освіти. Але треба періодично удосконалювати ці процедури в залежності від наявної у закладі освіти ситуації.

Окремо треба звернути увагу на те, що управлінська діяльність реалізується за допомогою та переважно в межах спілкування людей, тому демократичне управління обов'язково передбачає етичні стосунки всіх груп стейкхолдерів закладу. Для цього важливо мати у кожному освітньому закладі свій етичний кодекс. Можна, але неефективно, його запозичити в іншій установі. Такий кодекс скоріше за все не буде реалізовано. Тому краще, якщо цей кодекс буде розроблено членами колективу, він буде колективно затверджений та колективно буде забезпечено його реалізацію.

У ході дослідження з'ясовано, що в психологічних рекомендаціях щодо усунення конфліктних ситуацій закладено демократичні процедури.

Так, в психології широко розповсюджені універсальні принципи управління конфліктами:

1) інституціалізація конфлікту, тобто встановлення норм та процедур вирішення конфлікту, які передбачають заборону на застосування насильницьких засобів; обмеження кількості учасників і сфер прояву конфлікту; прийняття всіма сторонами певних правил вирішення конфлікту – організаційних або етичних норм, чітких домовленостей тощо; контроль з боку третіх осіб (державних органів, арбітрів, експертів тощо);

2) легітимація процедури вирішення конфлікту, тобто визнання всіма його сторонами правомірності певного порядку дій з вирішення конфлікту;

3) структурування конфлікуючих груп, тобто визначення складу учасників конфлікту;

4) редукція конфлікту, тобто його послідовне ослаблення шляхом переведення на більш м'який рівень протистояння.

Тому професійна підготовка керівників закладів освіти, їх орієнтація на наукові основи діяльності може забезпечити демократичний характер управління.

Таким чином, перехід від авторитарного до демократичного керівництва відповідає вимогам часу і є вкрай важливою складовою сучасного стилю керівництва й реформування системи управління освітою в цілому.

Демократичний стиль керівництва можливий лише при високому рівні комунікативних, організаторських, інтелектуальних здібностей керівника й має будуватись на особистісному й діловому авторитеті та етичних засадах.

#### **Використані джерела:**

1. Закон України «Про вищу освіту»/ Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення 23.03.2024).

2. Іванов Є.В. «Демократизація управління освітніми закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття)»: автореф. дис. на здоб наук. ступ. канд. пед. Наук :13 00 06/ Є.В. Іванов. Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. м. Старобільськ. 23 с.

3. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь/за загальною редакцією Паращенко Л.І. Київ, "2UP", 2013. 64 с.

4. Хриков Є.М., Кравченко О.І., Сич Т.В., Васиньова Н.С., Іванов Є.В., Монографія. Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту. Харків, ХОГОКЗ, 2019. 328 с.

5. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. Ч.2. / Є.М. Хриков. Харків : ФОП Андреев К.В., 2016. 338 с

6. Шудло С., Заболотна О., Лісова Т. Українські вчителі та навчальне середовище. Дрогобич: ТзОВ "Трек- ЛТД", 2018. 300 с. URL: <http://www.uera.org.ua/uk/projects> (дата звернення 23.03.2024).



**Тихончук Леся Хотіївна,**

*докторка наук з державного управління,  
доцентка, в.о. завідувача кафедри  
менеджменту та публічного  
врядування, Національний університет  
водного господарства та  
природокористування  
м. Рівне*

### **МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ НОВЕЛИ**

Сучасний стан подальшого розвитку громад потребуватиме коштів іноземних партнерів. Це надасть можливість громадам під час війни підтримувати та відновлювати спроможність. Профільний комітет з питань державної влади та місцевого самоврядування ВРУ виніс на обговорення законопроект про «Міжнародне територіальне співробітництво» (реєстр. №9450). Даний документ є обов'язковою умовою вступу до ЄС та започатковує новий механізм фінансування розвитку територій. Спрощені процедури побудови місцевими громадами міжнародного співробітництва, підтримка даних процесів через Державний фонд регіонального розвитку розширить можливості громад доступу до міжнародних програм фінансування на соціальний та економічний розвиток.

Під час війни громади не можуть розраховувати на збільшення субвенцій. Створення державою механізму прозорості та законної розробки спільних проєктів з іноземними партнерами та їх реалізація за рахунок європейських фондів сприяє стійкості територій. Найпотужніші фонди надали доступ Україні до використання коштів з 01.01.2024 року. Громадам необхідно швидко навчитись працювати по даному механізму співпраці. Прийняття та впровадження даного законопроекту створює правове поле реалізації даної співпраці та залучення коштів. Це надасть можливість як відновлювати спроможність так і її підтримувати. Інвестиції будуть спрямовані на соціальний та економічний розвиток регіонів. Реалізація світових програм розширить можливості громад та регіонів. Навчання спеціалістів в громадах та підтримка державою даних процесів дозволить прискорити дану співпрацю.

Впровадження запропонованого механізму залучення іноземних інвестицій здійснюється по спрощеній процедурі (в порівнянні з існуючою раніше). Зміна назви в частині «міжнародне територіальне співробітництво» охоплює більшу зону впливу та діяльності. Унормовується поділ співробітництва на міжтериторіальне, транскордонне, транснаціональне. (Терміни «транскордонне співробітництво», «транснаціональне співробітництво» та «міжрегіональне» співробітництво є результатом термінології, введеної Європейською комісією для характеристики географічної специфіки окремих підпрограм програми Interreg.) Встановлено заборону на міжтериторіальне співробітництво з державою агресором. Суб'єктами співробітництва стають додатково районні ради. Вони можуть ініціювати

співробітництво, заводити проєкти в субрегіони. Начальники військових адміністрацій наділені правом ініціювати співробітництво (якщо такій військовій адміністрації передано самоврядні повноваження Парламентом). При цьому детально пропрацьовано алгоритм погодження проєкту договору про співробітництво з Міністерством інфраструктури. Посилено роль Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку в частині розгляду питань щодо державної підтримки територіального співробітництва та відповідності програм та проєктів розвитку територіального співробітництва Державній програмі розвитку територіального співробітництва та цілям Державної стратегії регіонального розвитку. Запроваджено розробку Державної програми міжнародного територіального співробітництва. Даним стратегічним документом визначається комплекс пов'язаних завдань та заходів довгострокового характеру по розвитку територіального співробітництва.

Розширюється можливість щодо прямої міжнародної співпраці між територіями. При цьому громади України не прив'язуються до транскордонного співробітництва. В рамках транскордонного співробітництва громади прикордоння мали більше можливостей для міжнародної співпраці. Запропонований законопроєктом механізм співпраці дозволить всім громадам приймати участь в такій співпраці. Підтримка через Державний фонд регіонального розвитку та Стратегію регіонального розвитку надає доступ до міжнародних ресурсів територіям. При цьому держава буде передбачати їх використання на розвиток міжтериторіального співробітництва. Станом 01.03.2024 року лише 379 громад ( з 1469) уклали 1573 міжнародних угод. Посилення роз'яснювальної, навчальної роботи в громадах стосовно необхідності участі в даному співробітництві , розробці локальних стратегічних документів розвитку територій - важливий елемент реалізації міжнародної співпраці.

Більше шестидесяти країн світу долучились до підписання даних угод з нашими громадами. Новий механізм фінансування міжнародної співпраці надасть можливість збільшити кількість діючих угод та розширити географію співпраці. Не тільки країни ЄС можуть бути учасниками такої співпраці. Великобританія та США можуть бути активними учасниками даних процесів. Крім країн агресорів всі інші країни світу потенційно можуть бути учасниками такої співпраці, доступу до грантів. Пошук нових інвестицій та фінансових ресурсів підтримують міжнародні партнери. Такий механізм співпраці сприятиме розвитку територій. Особливо тих, які найбільше постраждали внаслідок війни. Формування партнерств з іншими громадами та розширення доступу до додаткових ресурсів. Громади зможуть подати заявки про фінансування з фонду Interreg програми європейського територіального співробітництва. Цей фонд складає біля 300 млн. Євро. Ці програми — частина великих можливостей, які містяться в системі політики згуртованості. Ці кошти можуть бути залучені тільки на конкурсних засадах. Україна буде змагатись з іншими країнами по залученню даних коштів. У співпраці з іншими регіонами відбуваються дані змагання.

При реалізації запропонованих програм важливо громадам долати існуючий стереотип сприйняття співробітництва переважно до проєктів у сфері розвитку туризму, культури та охорони довкілля. Програми та фонди ЄС пропонують можливості для отримання коштів для задоволення основних потреб територіального розвитку практично в усіх сферах первинного сектору. Які перебувають у компетенції органів місцевого державного управління та від яких залежить якість життя мешканців громад, включно з наданням соціальних послуг, охороною здоров'я, освітою, розвитком муніципальної енергетики, підтримкою зайнятості, підприємництва тощо. Якщо громада має стратегічний план територіального розвитку, заснований на визначених галузевих пріоритетах, вона може використовувати співробітництво у ширшому розумінні. Міжнародна співпраця з європейськими партнерами - додатковий інструмент для їх фінансування. Програми та фонди ЄС охоплюють всі ключові галузеві сфери муніципального розвитку.

При цьому громади мають бути націлені на рівноправне довготривале партнерство, в основі якого є прагнення спільного розвитку. Територіальні громади України мають величезний досвід, що може бути цінним закордонним партнерам. Зокрема щодо забезпечення життєдіяльності територіальних громад в умовах війни та повного блекауту, розміщення та

забезпечення всім необхідним великої кількості внутрішньо переміщених осіб (антикризовий менеджмент). З 2015 до 2020 року територіальні громади пройшли реформу місцевого самоврядування, надають послуги жителям у сферах освіти, медицини, культури, опікуються питаннями місцевого економічного розвитку. Даний досвід в свою чергу є безцінним для європейських партнерів.

Міжнародне територіальне співробітництво для розбудови спроможності та розвитку громад є важливим в контексті вступу України до ЄС. Майбутнє членство в ЄС передбачає вміння та необхідність користуватись такими можливостями. Через виклики війни та брак державних коштів системна організація спільних проєктів може допомогти громадам в залученні додаткових фінансів. Даний законопроект та запропоновані механізми співпраці наближає національне законодавство до положень прав ЄС, створюють якісні умови для співпраці, підвищують залучення інвестицій на рівень громад.

#### **Використані джерела:**

1. Законопроект про міжнародне територіальне співробітництво України (реєстр. №9450) [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/247135.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/247135.html)

2. Мережко В. Транскордонне співробітництво: ключові аспекти і виклики для розвитку регіонів України / В. Мережко, М. Назаренко // Публічне управління і право: історія, теорія, пра <https://library.vspu.net/jspui/handle/123456789/12047>



#### **Васиньова Надія Сергіївна,**

*кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

### **СПІВПРАЦЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: КРИЗЬ ОБ'ЄКТИВ РЕАЛІЗАЦІЇ «ТРЕТЬОЇ МІСІЇ» УНІВЕРСИТЕТІВ**

Запорука гармонійного розвитку вищої освіти – це успішна реалізація трьох місій університету: освіти, науки, взаємодії з суспільством. Утім, за сучасних умов боротьби України за територіальну цілісність процес модернізації вищої освіти, відповідно до настанов Європейського простору, – передбачає скерування дій на застосування знань, їх використання для розв'язання суспільних проблем і загальнолюдського блага. Звідси – «третья місія» постає на перший план, але не виключаючи інші дві.

Концептуалізація «третьої місії» університетів України, соціологічний зміст їх місій, значення реалізації «третьої місії» під час боротьби з повномасштабним російським вторгненням та впливу на економічне відновлення та національне відродження розкрито в працях багатьох дослідників (М. Рогожа, С. Курбаток, С. Топалова, О. Швидка, Ж. Торяник, О. Оржель, Є. Хриков, О. Кравченко, Н. Васиньова та інших) [1; 2; 8 та ін.].

Щодо зарубіжного наукового дискурсу, то до сьогодні зберігається тенденція активного дослідження третьої ролі університетів (Compagnuccia L. & Spigarell F.; K. Suomi, P. Kuorppakangas, J. Stenvall, E. Pekola & J. Kivistö; P. Laredo; H. Mugabi; R. Frondizi, C. Fantauzzi, N. Colasanti & G. Fiorani та інші) [4 – 7]. Науковцями аналізуються можливості «третьої місії» університетів, перешкоди реалізації ТМ та засоби їх вирішення. Крім того, вагому частину

досліджень присвячено висвітленню практичного світового досвіду реалізації «третьої місії» університетів.

Метою статті є окреслення основоположних заходів ефективного запровадження й реалізації «третьої (соціальної) місії» університетів.

У попередніх наших дослідженнях було обґрунтовано перспективні напрями діяльності кафедри щодо забезпечення взаємодії з громадами (на прикладі кафедри публічної служби й управління навчальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка») [2].

До актуальних завдань на той час належало: опитування керівників ТГ та магістрантів про наявні проблеми (потреби) громад для їх урахування в навчальному процесі, розробці курсів, побудови занять; опитування керівників ТГ щодо пріоритетних, на їх думку, спеціальностей, переліку навичок, компетенцій, якими має володіти слухач після закінчення магістратури; оновлення змісту всіх освітніх компонентів із урахуванням висвітлення питань територіальних громад; розробка вибіркового освітніх компонентів, присвячених територіальним громадам; залучення викладачів до прикладних досліджень проблем територіальних громад; розроблення процедури визначення тем кваліфікаційних робіт, присвячених ТГ; розроблення разом із магістрантами методики досліджень проблем ТГ, яким присвячено кваліфікаційні роботи; організація комплексних досліджень; узагальнення результатів наукових досліджень магістрантів у публікаціях та методичних матеріалах для громад; залучення представників громад до проведення семінарів, тренінгів як для викладачів, так і для слухачів магістратури; участь у підвищенні кваліфікації працівників ТГ; створення системи безперервної освіти працівників ТГ; проведення методичних семінарів, лекцій, науково-практичних конференцій з актуальних проблем ТГ; пропаганда та поширення ефективного досвіду діяльності ТГ; участь у розробці програм, документів, процедур діяльності ТГ; участь у засіданнях Ради ТГ, громадських радах; створення англійськомовної версії сайту територіальних громад на заняттях з англійської мови; укладання угоди з виконкомом як роботодавцем; налагодження комунікації (зв'язків) із ТГ щодо залучення для цього випускників; розроблення процедури, методик систематичного оцінювання діяльності кафедри щодо реалізації завдань із налагодження взаємодії [Там само].

Огляд діяльності кафедри, спираючись на окреслений спектр заходів, дає можливість зазначити, що більшість із запланованого було розпочато та запроваджено в діяльність кафедри. Наразі керівництво кафедри й університету й надалі активно працює над налагодженням партнерської співпраці з громадою, реалізацією «третьої місії».

Проте слід зазначити, що потребує окремої уваги та зусиль організація комплексних досліджень, участь у проєктах, грантах із залученням здобувачів, що дозволяє більш ґрунтовно та всебічно дослідити практичні аспекти, проаналізувати наявні проблеми діяльності територіальних громад, що, на нашу думку, посилює вплив на соціально-економічний розвиток громади, держави загалом. Але цей напрям передбачає розроблення гнучкої системи планування навчального навантаження залежно від результатів проєктної та грантової діяльності. Крім того – розроблення спільно з територіальними громадами Положення про проєктні групи з запровадження спільних досліджень.

З метою формування знань і практичних навичок реалізації «третьої місії» доречним є популяризація цього питання на Вчених радах, засіданнях кафедр. У цьому контексті можна висвітлювати український та світовий досвід взаємодії університетів і територіальних громад, вплив партнерської співпраці на долучених учасників. Окремим завданням є складання плану роботи із зазначенням відповідних заходів діяльності, відповідальних і термінів. Але головним аспектом, який безпосередньо впливає на розвиток взаємодії є налагодження контакту (комунікативної взаємодії) з громадою задля виявлення існуючих проблемних питань, визначення пріоритетних форм співпраці, узгодження плану роботи зокрема.

Беручи до уваги воєнні події край важливим є розвиток інклюзивної освіти й університетської культури та підтримка гендерної рівності й протидії дискримінації. Проте складність і масштабність реалізації «третьої місії» університету, встановлення дієвої



співпраці з громадою передбачає застосування інноваційних підходів і різних форм мобільності. Одним із прикладів інноваційного підходу у цьому аспекті є впровадження хакатонів. Хакатон – це захід, проведений компанією чи організацією, яка прагне отримати високоякісне рішення завдяки співпраці внутрішніх або зовнішніх експертів. Формат хакатону часто є конкурентним, тобто учасники змагаються між собою з метою створити найкращий продукт чи рішення [4]. Окрім роботи над рішенням, учасники хакатону беруть участь в майстер-класах, роблять презентації, взаємодіють зі менторами, спілкуються із заінтересованими сторонами тощо.

Отже, процес налагодження взаємодії університету з стейкхолдерами громад має реалізовуватися й будуватися комплексно на рівні навчально-наукових інститутів, факультетів, відокремлених підрозділів тощо.

Висновки. Підсумовуючи підкреслимо, що взаємозв'язок між університетами, зацікавленими сторонами і територіальною громадою крізь об'єкти практики «третьої місії», та вплив університетів на соціально-економічний розвиток громад зростає під час воєнних дій та повоєнного відновлення. Від стійкості співпраці університетів і територіальних громад виграють усі задіяні в цьому процесі учасники. Спільна, партнерська робота забезпечує якісні зміни в розвитку університету й територіальних громад, сприяє ефективному вирішенню переважної більшості нагальних соціальних проблем суспільства та має значний потенціал у повоєнний період.

Тому питання щодо створення ефективної системи взаємодії всіх груп впливу на стійкий розвиток країни постане предметом подальших наших досліджень. Крім того, до подальших досліджень відносимо виокремлення складових окреслених напрямів діяльності університету із забезпечення взаємодії з територіальними громадами та підтримки реалізації «третьої місії».

#### **Використані джерела:**

1. Топалова С. О., Швидка О. Б., Торяник Ж. І. Соціальна відповідальність закладів вищої економічної освіти в контексті реалізації місії університету. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Т. 2. № 33. С. 585–592. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207249>. <https://modecon.mnau.edu.ua/social-entrepreneurship-in-universities-connection/>.

2. Хриков Є. М., Васиньова Н. С. Кравченко О. І. Діяльність кафедри із забезпечення взаємодії з територіальними громадами. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практич. конф. (20 травня 2021 року, м. Старобільськ) / ред. кол. : Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. С. 200–205. URL: [http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8523/3-2021\\_%2826.10.2021%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8523/3-2021_%2826.10.2021%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y) (дата звернення: 15.03.2024)

3. Що таке хакатон і чим він може бути корисним URL: <https://www.gen.tech/post/shcho-take-hakaton> (дата звернення: 15.03.2024)

4. Compagnuccia L. Spigarell F. The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. V. 161. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162520311100> (дата звернення: 15.03.2024)

5. Frondizi R., Fantauzzi C., Colasanti N Fiorani G. The Evaluation of Universities' Third Mission and Intellectual Capital: Theoretical Analysis and Application to Italy. *Sustainability*. 2019. 11 (12): 3455. DOI:10.3390/su11123455 [file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D0%B0/Desktop/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%A2%D0%9C\\_%D0%86%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%8F%202012%20The\\_Evaluation\\_of\\_Universities\\_Third\\_Mission\\_and\\_.pdf](file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D0%B0/Desktop/%D0%9E%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B0%20%D0%A2%D0%9C_%D0%86%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%8F%202012%20The_Evaluation_of_Universities_Third_Mission_and_.pdf) (дата звернення: 15.03.2024)

6. Kati Suomi & Päivikki Kuoppakangas & Jari Stenvall & Elias Pekkola & Jussi Kivistö. Revisiting Bthe shotgun wedding of industry and academia – empirical evidence from Finland. URL:

[https://link.springer.com/article/10.1007/s12208-019-00220-8?utm\\_source=getftr&utm\\_medium=getftr&utm\\_campaign=getftr\\_pilot](https://link.springer.com/article/10.1007/s12208-019-00220-8?utm_source=getftr&utm_medium=getftr&utm_campaign=getftr_pilot) (дата звернення: 15.03.2024)

7. Laredo P. Revisiting the Third Mission of Universities: Toward a Renewed Categorization of University Activities? *High Educ Policy*, 20, 441–456. 2007. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300169> (дата звернення: 15.03.2024)

8. Orzhel O. University Social Mission in the Wartime under Knowledge Society. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 26-36. 2022. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-26-36>  
[https://pdfs.semanticscholar.org/3080/ebb277379a7ac81ceed2d3ecd84b2039d0d5.pdf?\\_ga=2.118660425.1993336489.1674895405-1192133028.1669403156](https://pdfs.semanticscholar.org/3080/ebb277379a7ac81ceed2d3ecd84b2039d0d5.pdf?_ga=2.118660425.1993336489.1674895405-1192133028.1669403156) (дата звернення: 15.03.2024)



**Сич Тетяна Володимирівна,**

*докторка педагогічних наук, професорка  
завідувачка кафедри публічної служби й  
управління навчальними закладами навчально-  
наукового інституту публічного управління і  
післядипломної освіти, Державний заклад  
«Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

## **РОЛЬ ТИМЧАСОВО ПЕРЕМІЩЕНИХ ЗВО У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ**

З початком повномасштабного вторгнення військ російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року відбулася друга хвиля переміщення українських університетів. За даними МОН України тимчасово переміщено 31 заклад вищої освіти з тимчасово окупованих та особливо небезпечних територій [4]. З них 25 закладів вищої освіти Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей. 9 університетів стали двічі переміщеними, до їх числа потрапив і наш ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Мета статті – розглянути, як змінюється діяльність тимчасово переміщених ЗВО в умовах війни, визначити їхні функції щодо післявоєнної відбудови України.

На липень 2022 року у переміщених закладах вищої освіти навчалися понад 54000 студентів і працювало майже 7000 викладачів [3]. Друге переміщення має більш масовий характер та характеризується такими ж втратами, як і перше переміщення, тільки у більшому об'ємі. Перемістившись з окупації, втративши майже всю матеріально-технічну базу, частину інформаційних та людських ресурсів, ЗВО вже не знаходиться у небезпеці. Регулярні обстріли по всі території України є серйозною загрозою безпеці життя працівників та студентів.

Для продовження освітньої діяльності в цих складних умовах, університети впроваджують антикризові заходи менеджменту, спираючись на цифрові сервіси, додають титанічних зусиль для налагодження роботи, повернення контингенту студентів, викладачів. Проте все це не могло не сказатися на втрачанні лідерських позицій університетів. У зоні ризику без сумніву знаходяться переміщені ЗВО, які опинилися в інших регіонах країни, де необхідно налагоджувати нові зв'язки з громадами, шукати нових стейкхолдерів, джерела додаткового фінансування, створювати нову матеріально-технічну базу, формувати контингент абітурієнтів.

Ще до 2022 р. уряд почав процес об'єднання ЗВО, який триває і зараз. Обґрунтуванням скорочення є демографічна ситуація в країні, що погіршується, прагнення уряду покращити

якість освіти, зробити їх конкурентоздатними з європейськими університетами, покращити їх рейтингові позиції [1; 2]. Фінансове питання теж стоїть не на останньому місці [5]. Проте необхідно відзначити, навіть якщо заклад не входить до числа кращих університетів країни чи світу за певним рейтингом, він може бути лідером у своїй галузі у певному регіоні. Ми погоджуємося з думкою дослідників [8], які вказують на обмеження міжнародних рейтингів стосовно оцінки та порівняння діяльності університетів щодо виконання третьої місії.

Результати світових та вітчизняних досліджень підтверджують наші висновки щодо важливості збереження мережи ЗВО для відновлення та відбудови українських територій. Наявність потужних ЗВО в регіоні спряє розвитку територій як у мирні часи, так тим більш у повоєнні. Важливими є результати досліджень, де підкреслюється роль університетів під час військових конфліктів: виконання соціальної ролі у захисті прав людей, встановлення миру та впровадження демократичних цінностей [6], подолання наслідків неналежного використання природних ресурсів, руйнування ландшафтів та подолання екологічних проблем [7]. Після Другої світової війни європейські університети взяли на себе кілька нових соціальних функцій, спрямовували свою діяльність як на навчання та відновлення професійних кадрів, так і на відбудову та розвиток промисловості [10].

Дійсно у перші місяці війни університети України бачили своє призначення у відновленні освітньої діяльності, що має прояв у поширенні таких гасл як «Наш фронт – якісна освіта», «Тримаємо освітній фронт!»

Також ЗВО реалізують місію соціального співробітництва, надаючи гуманітарну та психологічну допомогу, документуючи свідчення про людей, які постраждали від окупації, організовуючи волонтерські рухи, заходи для підтримки військових, проводячи патріотично-виховну діяльність. Необхідність подолання негативних впливів агресивного зовнішнього середовища на освітній процес трансформує діяльність ЗВО, яка набуває нових якостей: розробляються сильні стратегії, орієнтовані на відновлення та розвиток; розвиваються здатність до стійкості; військової та визвольної тематики набувають твори в мистецтві, культурі та науці. Українські вчені засвідчують, що розуміння значущості власних наукових досягнень для перемоги та повоєнного відновлення України, підтримка світової наукової спільноти надихає їх на творчість навіть у хвилини важких випробувань та допомагають вижити [9].

Неможливо переоцінити роль університетів щодо збереження та відтворення людського капіталу. Людський та соціальний капітал є важливими ресурсами, які дозволяють не лише протидіяти викликам воєнного стану, а й забезпечують відновлення системи та її подальший розвиток.

Висновки. Отже, університети є дієвим інструментом відбудови України, оскільки не лише забезпечують країну професійними кадрами та зміцнюють людський капітал, але й виховують гідних громадян, розвиваючи в суспільстві повагу до прав людини, добросовісність та відповідальність.

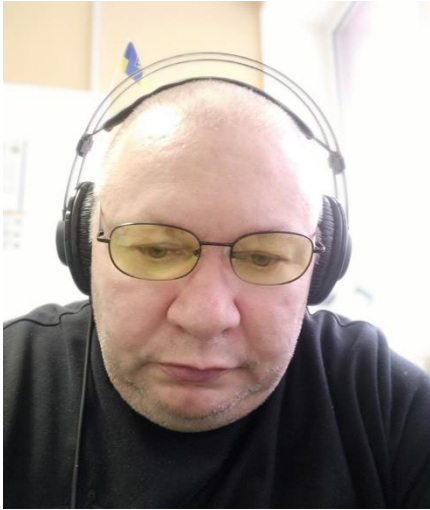
Важливою з нашої точки зору є функція університету, пов'язана з можливою воєнною та післявоєнною відбудовою. За результатами проведеного аналізу, ця функція розглядається нами як третя місія університетів, спрямована на служіння суспільству, підвищення національної та регіональної безпеки, впровадження інновацій та відбудови підприємств, розбудові миру, впровадження демократичних цінностей, зменшення негативних впливів та наслідків війни та прискорення повоєнного відновлення. В умовах війни тимчасово переміщені ЗВО трансформують свою діяльність, спрямовують її на вирішення не тільки власних проблем, але й суспільних проблем, набувають складного досвіду виживання та подолання кризи, який може бути цінним для інших ЗВО.

Феномен переміщених університетів є елементом збереження політичного україноцентризму тимчасово непідконтрольних уряду України територій, а також одним із факторів майбутньої реінтеграції деокупованих областей. Вищі-переселенці в складних, несприятливих, порівняно з довоєнними, умовах формують новий досвід освітньої та наукової діяльності; впроваджують цифровізацію у всі види діяльності; креативно проводять вступні

кампанії; переосмислюють власну роль та реалізують соціальну місію. Переміщені ЗВО можуть розглядатися як магніт для молоді, що є важливою умовою повернення молоді на свої рідні території та відтворення людського капіталу деокупованих територій. Тому саме ці ЗВО є важливими для відновлення та розвитку повернених територій.

#### **Використані джерела:**

1. Кремень В. Г., Луговий В. І., Саух П. Ю., Таланова Ж. В. Мережа державних закладів вищої освіти України: аналітичний огляд конкурентоспроможності . Вісник Національної академії педагогічних наук України, 4(1). 2022. URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4122> (дата звернення 03.03.2024).
2. Лісовий О. Гроші за студентом, індивідуальні освітні траєкторії та модернізація мережі: якою буде трансформація вищої освіти. Життя. 19 січня 2024 р. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2024/01/19/258908/?fbclid=IwAR3qtEbR845EWa2GE3uVu4NHiLXIqnfew6m8yMZJDy88YnvDMOVaoEsSdBI> (дата звернення 03.03.2024).
3. У чужих стінах: як долають проблеми переміщені університети. Вокс Україна. 2022, 20 липня. URL: <https://speka.media/spilnota/u-cuzix-stinax-uak-dolayut-problemi-peremishheni-universiteti-py1kjp> (дата звернення 03.02.2024).
4. Фахова передвища і вища освіта в умовах воєнного стану: офіційний сайт МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/fahova-peredvisha-i-visha-osvita-v-umovah-voennogo-stanu> (дата звернення 03.02.2024).
5. Яшук М. Голова освітнього комітету ВПУ Сергій Бабак: ми хочемо підвищити зарплати вчителям і викладачам, але це важко пояснити західним партнерам. Українські новини. 15 вересня 2023. URL: <https://ukranews.com/ua/interview/3027-sergij-babak-my-hochemo-pidvyshhyty-zarplaty-vchytely> (дата звернення 03.03.2024).
6. Abanto, S. E. S., Vergara, J. A. M., Espinoza, J. O. A., & Benites, O. C. G. Ethics in the exercise of university teaching work. *Revista De Filosofia (Venezuela)*, 2022, v. 39, 312- 324. <https://doi.org/10.5281/ze-nodo.7302017>
7. Fallanca C. Teaching, research and third mission for the sustainable development of cities, communities and territory. *ArcHistoR*, 12(6), 2019. 426-437. <https://doi.org/10.14633/AHR171> (дата звернення 03.03.2024).
8. Frondizi R, Fantauzzi C, Colasanti N, Fiorani G. The Evaluation of Universities' Third Mission and Intellectual Capital: Theoretical Analysis and Application to Italy. *Sustainability*. 2019. 11(12):3455. URL: <https://doi.org/10.3390/su11123455>. (дата звернення 03.03.2024).
9. Suchikova, Y., Tsybuliak, N., Lopatina, H., Popova, A., Kovachov, S., Hurenko, O., & Bogdanov, I. Is science possible under occupation? Reflection and coping strategy [Special issue]. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 2023. 7(2), 314–324. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i2sip10> (дата звернення 03.03.2024).
10. Tuunainen J., Knuuttila T. Determining the norms of science: From epistemological criteria to local struggle on organizational rules? *Cultural perspectives on higher education*, 2008. 143-158. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6604-7\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6604-7_10) (дата звернення 03.03.2024).



**Семенов Микола Анатолійович,**  
*кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач  
кафедри інформаційних технологій і систем  
навчально-наукового інституту математики  
та інформаційних технологій, Державний  
заклад «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

## **ПРОЄКТУВАННЯ ЦИФРОВОГО КУРСУ**

В умовах стрімкої цифрової трансформації сучасного світу важливим стає завдання впровадження цифрових технологій у навчальний процес. Одним із ключових елементів такого впровадження є проєктування цифрового курсу, спрямованого на забезпечення якісної та ефективної освіти за допомогою цифрових інструментів. Особливо актуальним це питання стає в контексті змін, що відбуваються після пандемії та примусового екстремального переведення на дистанційне навчання та в умовах військової агресії. Проте, на сьогоднішній день, існує ряд проблем, пов'язаних з багатьма факторами, що потребують уваги та вивчення. Зокрема, термін «дистанційне навчання», «дистанційний курс» був скомпрометований, став сприйматись широким загалом «як щось не якісне», «тимчасове», форма та інструмент, які не здатні забезпечити якість. На нашу думку причина полягає в несистемному використанні цифрових технологій для організації навчального процесу, зокрема – підходам до створення цифрового (дистанційного) курсу. Таким чином, мета даної роботи полягає у систематизації та аналізі цих проблем з метою розроблення методів та підходів до успішного проєктування цифрового курсу, що відповідає вимогам сучасного університету.

Точно так само, як неможливо спорудити міст чи будинок без фундаментальних знань інженерії та архітектури, так і створення якісного цифрового курсу вимагає основоположних принципів та науково обґрунтованого підходу. Проєктування цифрового курсу — це складний процес, який вимагає не лише технічних навичок, але й глибокого розуміння педагогічних принципів та методів навчання.

Без належної підготовки та аналізу вимог цільової аудиторії, а також без урахування особливостей предметної області, цифровий курс може виявитися неефективним та непридатним для досягнення поставлених навчальних цілей. Тільки за умови використання систематичного та науково обґрунтованого підходу до проєктування можна забезпечити якісне навчання та засвоєння знань здобувачами освіти. Поєднання сучасних технологій з педагогічною експертизою та інноваційними підходами є ключем до успішного створення цифрового курсу. Тільки через цей синергетичний підхід можна створити навчальні матеріали, які будуть відповідати потребам сучасної освіти та забезпечувати ефективне засвоєння матеріалу студентами.

Відокремимо недоліки існуючих дистанційних курсів:

- структура курсу хаотична, як правило безсистемне розміщення навчального контенту за списком із силябусу дисципліни;
- в кращому випадку цифровий курс є калькою аудиторного навчання, не використовуючи переваги цифрових інструментів навчання;
- навчальний матеріал не адаптований для вивчення в умовах цифрового навчання, для самостійного вивчення, не містить рекомендацій, вказівок до діяльності здобувачів освіти;
- майже не застосовуються інтерактивні та р2р методики, взаємодія здобувачів освіти, колективна робота;

- діяльність здобувачів освіти під час цифрового навчання не організується за допомогою цифрового курсу;
- не враховані технічні особливості платформи для навчання LMS та інтеграції цифрових інструментів у навчальному цифровому процесі [1; 2];
- відсутні спеціально підготовлені тьютори для супроводу цифрового курсу.

Виходячи з цього можна спрогнозувати, що процес проектування цифрового курсу повинен відповідати вимогам, які створюють умови для якісного навчання, сприяють творчій діяльності викладачів та здобувачів освіти, враховують закономірності та етапи дидактичного процесу з урахуванням вимог цифрового середовища.

Для розуміння процесу цифрового навчання за таксономією Блума, розглянемо структуру дидактичного процесу для окремого елемента (заняття) цифрового курсу та сам цифровий курс:

Для окремого елемента (заняття) можна відокремити такі етапи:

**Знання.** Підготовка матеріалів для заняття, які передбачають представлення основних понять та фактів. Відеоуроки, презентації, текстові матеріали та інші ресурси для ознайомлення з теоретичним матеріалом.

**Розуміння.** Застосування інтерактивних завдань для перевірки розуміння матеріалу, таких як тести з вибором правильної відповіді або завдання на зіставлення.

**Застосування.** Проведення вправ та завдань, де студенти застосовують отримані знання у реальних ситуаціях або вирішують практичні завдання.

**Аналіз.** Створення завдань, які вимагають аналізу інформації та виділення основних аспектів теми.

**Синтез.** Розробка проектів або завдань, де здобувачі освіти поєднують різні аспекти отриманого матеріалу для створення нових продуктів або ідей.

**Оцінювання.** Використання оцінювальних критеріїв для оцінки результатів навчання студентів та надання зворотного зв'язку.

Для цифрового курсу зазначимо такі етапи:

**Знання.** Розробка основних тематичних модулів, які включають в себе основні концепції та факти з предметної області.

**Розуміння.** Використання відеоуроків, інтерактивних завдань та тестів для перевірки розуміння студентами матеріалу.

**Застосування.** Включення практичних завдань та віртуальних симуляцій для застосування отриманих знань у реальних ситуаціях.

**Аналіз.** Проведення дискусій, форумів або завдань, що вимагають аналізу різних поглядів на проблематику курсу.

**Синтез.** Створення можливостей для здобувачів освіти розробляти власні проекти або завдання, які об'єднують різні аспекти навчального матеріалу.

**Оцінювання.** Використання різних форм оцінювання, включаючи тести, есе, проекти та портфоліо, для оцінювання навчальних результатів студентів.

При проектуванні цифрового курсу для кожного етапу дидактичного процесу важливо детально описати результати навчання, локальні компетентності курсу та активності, що спрямовані на досягнення цих результатів. Для забезпечення ефективного навчання формулюються активності, методи та критерії оцінювання для кожного результату навчання.

Наприклад, на етапі засвоєння знань, результатом навчання може бути здатність здобувачів освіти розуміти основні концепції та терміни, пов'язані з предметною областю. Локальна компетентність полягатиме в здатності аналізувати та розуміти цілеспрямовано створені матеріали курсу. Для досягнення цього результату здобувачі освіти можуть

виконувати завдання на розуміння основних понять, переглядати відеоуроки та читати текстові матеріали. Критеріями оцінювання можуть бути результати тестів, участь у форумах або написання коротких есе.

На етапі застосування знань, результатом навчання може бути здатність здобувачів освіти застосовувати отримані знання у практичних ситуаціях. Локальні компетентності можуть включати вміння розв'язувати проблеми, використовуючи інтерактивні інструменти курсу, та здатність до аналізу результатів власної роботи. Для досягнення цього результату здобувачі освіти можуть брати участь у віртуальних симуляціях, виконувати практичні завдання та робити проекти. Критеріями оцінювання можуть бути якість виконаних завдань, аналіз результатів практичних робіт та взаємодія з іншими студентами.

За результатами діагностики результатів навчання робляться висновки про рівень сформованості компетентностей. Наприклад, якщо студенти успішно виконали практичні завдання та проявили вміння застосовувати отримані знання у реальних ситуаціях, то можна зробити висновок про їхню достатню підготовку у даній області.

Навчальний текст у цифровому курсі має бути структурованим та містити вказівки щодо різних видів діяльності здобувачів освіти. Перш за все, важливо надати вказівки для рефлексії, щоб студенти могли зануритися у вивчений матеріал, оцінити своє розуміння та застосувати його до власного досвіду. Це може включати відповіді на питання, що стимулюють аналіз та самооцінку.

Додатково, текст повинен містити вказівки для операційної діяльності, такої як читання, слухання або перегляд відео, що сприяє засвоєнню нової інформації. Ці дії допомагають студентам ознайомитися з теорією та концепціями, які потім можна буде застосовувати на практиці.

Крім того, навчальний текст також має сприяти логічній діяльності студентів, включаючи аналіз, узагальнення та формулювання основних висновків. Це може вимагати від них аналізу вивченого матеріалу, з'ясування ключових понять та ідентифікації головних ідей. Такий підхід сприяє розвитку критичного мислення та розумінню матеріалу на глибшому рівні.

Отже, можна зробити висновки з обговореного у цьому чаті наступне:

1. Цифровий курс є складним навчальним продуктом, який потребує уважного проєктування та розробки з урахуванням різних аспектів навчання і викладання.
2. Ефективне проєктування цифрового курсу передбачає чітке визначення результатів навчання, локальних компетентностей та активностей для їх досягнення.
3. Навчальний матеріал має бути структурованим та містити вказівки для різних видів діяльності здобувачів освіти, таких як рефлексія, операційна діяльність та логічне мислення.
4. Постійна діагностика результатів навчання є ключовою для визначення рівня сформованості компетентностей учасників курсу.
5. Загальні висновки про ефективність цифрового курсу можна зробити на основі досягнення здобувачами освіти спланованих результатів навчання.
6. Результати діагностування дозволяють скорегувати активності в курсі та досягти більш високих показників якості.

Таким чином, показано важливість систематичного підходу до проєктування цифрових курсів з метою забезпечення якісної та ефективної освіти.

#### **Використані джерела:**

1. Семенов М.А., Кротких В.Д. Сучасні інформаційні технології // Control systems and computers. 2021. № 4. С.51-61 URL: [http://usim.org.ua/?page\\_id=14491&lang=uk](http://usim.org.ua/?page_id=14491&lang=uk)

2. Семенов М.А., Кротких В.Д. Outcomes Moodle 2.7 vs Competency Frameworks Moodle 3.11 (порівняльний аналіз реалізації компетентнісного підходу в різних версіях moodle) // Дев'ята міжнародна науково-практична конференція "Moodle Moot Ukraine". Київ, 2021.



**Сидоренко Сергій Юрійович,**  
*аспірант I року навчання кафедри публічної  
служби й управління навчальними закладами  
навчально-наукового інституту публічного  
управління і післядипломної освіти, Державний  
заклад «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

### **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРАЦІЇ LMS У ПТНЗ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

В умовах цифрової трансформації освіти та викликів, які постали перед освітньою галуззю в останні декілька років, сучасні заклади освіти мають використовувати різноманітні технології, щоб забезпечити якісну освіту та конкурентоспроможність на ринку праці. Вирішальне значення при цьому має ефективність системи управління закладом освіти, яка в значному ступені залежить від інформаційного забезпечення управлінських процесів.

У науковій літературі поняття інформаційне забезпечення розглядається найчастіше у єдності з інформаційними технологіями (ІТ). Це не випадково, бо саме з розвитком ІТ технологій суспільство, з одного боку, отримало доступ до великого об'єму інформації, який постійно зростає, а з іншого боку – інформаційні технології дають можливість щодо узагальнення, систематизації та обробки інформації.

ІТ технології вже надійно увійшли практично у всі сфери людської діяльності, а процес цифровізації освіти набирає обертів. Умови функціонування освітніх установ останніх років (пандемія, повномасштабна війна в країні) підтвердили необхідність системного та цілеспрямованого впровадження сучасних цифрових технологій в освітню сферу. Одним із найважливіших аспектів цього процесу є інформатизація управління закладом освіти, що допомагає керівництву та педагогам ефективніше організувати навчальний процес. Використання інформатизованих систем управління може допомогти зменшити витрати часу на адміністративні процедури, збільшити ефективність взаємодії між керівництвом, педагогами, учнями та батьками, а також покращити результати навчання.

Ця стаття спрямована на оцінку ефективності інтеграції систем управління навчанням (LMS) у професійно-технічні навчальні заклади (ПТНЗ), виявлення викликів, з якими стикаються ці заклади, та обговорення можливих перспектив розвитку.

Україна активно працює над цифровізацією освіти та розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в освітній сфері, що визначено в «Концепції розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки». Існують законодавчі акти, які регулюють цифровізацію освіти в Україні, включаючи «Закон України «Про освіту» та накази Міністерства освіти і науки України. Вони встановлюють принципи організації освіти, використання ІКТ у навчальному процесі, правила використання електронних освітніх ресурсів та забезпечують публічний доступ до інформації про діяльність освітніх організацій. Вчені, такі як професори Хриков Є. М. [13], Морзе Н. В [4]. та Жалдак М. І. [1], активно досліджували цю область.

Україна активно працює над цифровізацією освіти, впроваджуючи різні технології в освітній сектор. Наприклад, проект «Dіia.School» [16] спрямований на впровадження



цифрових технологій у школах, включаючи розробку цифрових ресурсів та платформи для електронного навчання. Багато шкіл впроваджують електронні журнали для спрощення документування та аналізу навчання. Також розвиваються електронні освітні платформи, як-от Prometheus [11], що надають доступ до цифрових навчальних матеріалів. Україна має нормативно-правову базу для цифровізації освіти, а інформатизація є ключовим напрямком сучасної науково-технічної революції. Важливим елементом цього процесу є впровадження інформатизованих систем управління освітніми закладами.

Системи управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) - це програмні платформи, що дозволяють організувати, відстежувати та надавати навчальні матеріали. Вони використовуються в освіті для підтримки традиційного навчання в класі, а також для дистанційного навчання.

LMS можуть пропонувати різноманітні функції, включаючи управління курсами, навчальними планами, контентом, оцінюванням та відстеженням прогресу студентів. Вони також можуть надавати інструменти для спілкування, такі як форуми обговорень, чати та системи електронної пошти.

Однак, не дивлячись на багатий набір функцій, LMS не є універсальним рішенням для всіх навчальних потреб. Вони мають свої обмеження, особливо щодо підтримки індивідуального навчання та адаптивних навчальних шляхів. Це важливо враховувати при виборі LMS для інтеграції в ПТНЗ.

Інформатизовані системи є необхідними інструментами для ефективного управління закладами освіти згідно вимог часу. Вони допомагають збирати, зберігати та аналізувати інформацію про студентів, викладачів, адміністраторів, інституційні ресурси та інші аспекти діяльності. Існують різні програмні продукти, які розроблені для організації та управління освітнім процесом. Один з них – це платформа Microsoft 365, яка знайшла широке застосування у вітчизняних закладах освіти останніми роками. Платформа Microsoft 365 пропонує широкий спектр послуг, які допомагають ефективно організувати освітній процес у закладі освіти. Ось деякі з них:

- Microsoft Teams [25] – служба, яка дозволяє створювати цифрові класи та спілкуватися зі студентами та викладачами. Команди можна використовувати для проведення онлайн-курсів, надання доступу до матеріалів курсу, спілкування з учнями та батьками за допомогою текстових повідомлень і відеоконференцій, а також спільної роботи над документами.

- One Drive [8] – служба зберігання та обміну файлами. Викладачі можуть зберігати та ділитися навчальними матеріалами зі студентами, а студенти можуть зберігати домашні завдання та інші навчальні матеріали.

- Share Point [23] – служба, яка дозволяє створювати сайти для спільної роботи над проектами, документами та іншими матеріалами. Викладачі можуть створювати спеціальні веб-сайти для класів або курсів, які надають навчальні матеріали, а учні можуть співпрацювати над проектами та іншими завданнями.

- Forms [19] – сервіс, який дозволяє створювати опитування та тести. Викладачі можуть використовувати форми для проведення тестів, оцінювання знань студентів і збору відгуків про навчальний процес.

- Planner [20] – сервіс, який дозволяє створювати список справ і планувати проекти. Вчителі можуть використовувати Planner для планування та відстеження завдань, пов'язаних з навчальним процесом.

- Power BI [22] – служба, яка дозволяє візуалізувати й аналізувати дані. Викладачі можуть використовувати Power BI для аналізу даних про успішність учнів і ефективність навчання.

- Power Apps [21] – сервіс, який дозволяє створювати власні програми для різних потреб, у тому числі й освітніх. Викладачі можуть використовувати Power Apps для створення програм, збору даних, спільної роботи над проектами тощо.

- Stream [24] –служба, яка дозволяє завантажувати та обмінюватися відеозаписами. Викладачі можуть використовувати Stream для запису онлайн-уроків і завантаження їх для подальшого перегляду учнями.

- Azure Active Directory [15] –служба, яка дозволяє керувати доступом до різних служб і ресурсів. Викладачі можуть використовувати Azure Active Directory для керування доступом студентів до різноманітних служб і ресурсів, а також для налаштування безпеки даних.

Платформа «Microsoft 365» надає широкий спектр послуг, які допомагають ефективно організувати освітній процес у закладі освіти. Ці послуги допоможуть в створенні цифрових класів та комунікації зі студентами та викладачами, в зберіганні та обміну файлами для подальшої спільної роботи над проектами та матеріалами. Використання цих послуг дозволяє вчителям та учням співпрацювати, спілкуватися та організувати навчальний процес в онлайн-середовищі.

«Моя школа» [14] – це програмний комплекс, що поєднує в собі електронний журнал та щоденник, функціонали стаціонарного та дистанційного навчання створюючи єдину внутрішню мережу комунікації всіх суб'єктів освітнього процесу. Головними перевагами системи є її легкість і зручність у використанні, надійність та захищеність персональних даних користувачів, бази даних закладів освіти, доступ та робота із системою в режимі реального часу та забезпечення цифровізації процесу управління закладом освіти і навчальним процесом.

Розробники електронної системи «Моя школа» [17] – «Nevda» [17] надали безкоштовний доступ до програмного забезпечення закладам освіти під час війни в Україні .

Відповідно до рішення науково-методичної комісії з інформатизації закладів освіти науково-методичної ради Міністерства освіти і науки України від 17 квітня 2020 року, програмний комплекс «Моя Школа», односторонньо отримав гриф «Рекомендовано Міністерством освіти і науки України» (Додаток 1).

Ця платформа адаптована до вимог сучасної української освіти, працює на будь-якому електронному пристрої з підключенням до інтернету, через веб-браузер. Ця система забезпечує функціональність дистанційного навчання через віртуальні класи. У той же час заклад освіти безкоштовно отримує Microsoft Office 365 for Education [26] і доступ до додаткового місця для зберігання в Microsoft One Drive.

Спілкування, онлайн-уроки, оцінювання, домашні завдання, матеріали, розклади, планування для вчителів, відстеження успішності вашої дитини, спілкування з вашим класним керівником та багато інших корисних опцій. Усе зберігається в одному місці та доступне з будь-якої точки світу, у будь-який час, на будь-якому пристрої.

Вчителю система допоможе автоматично формувати необхідні для щоденної роботи звіти, складати плани навчання на кожен урок, семестр і навіть на цілий навчальний рік; організувати діяльність класу, батьківські збори, шкільні та позашкільні заходи; допоможе проводити опитування та голосування, слідкувати за успішністю класу.

Батьки завжди знатимуть, чи їхня дитина прийшла до школи, а за допомогою мобільного додатку зможуть проконтролювати досягнення дитини відразу в режимі реального часу.

Учні зможуть заощадити свій час, отримуючи інформацію про розклад уроків та внесення змін до нього. А електронний щоденник допоможе не забути про задані вчителем домашні завдання.

Програмний комплекс «Моя школа» є універсальним інструментом для управління освітнім процесом. Він поєднує у собі електронний журнал, щоденник, функціонал для дистанційного навчання та комунікації між всіма учасниками освіти. Головними перевагами є простота використання, захищеність даних, доступність в реальному часі та інформатизація управління закладом освіти. Вчителі можуть легко формувати звіти, планувати навчання та організувати діяльність класу, а батьки отримують доступ до інформації про успішність та прогрес своєї дитини. Крім того, система підтримує дистанційне навчання та забезпечує

зручність і доступність інформації для учнів. В цілому, програмний комплекс «Моя школа» сприяє покращенню організації та ефективності освітнього процесу.

Впровадження цифрових технологій в освітній процес, може стикнутися з рядом викликів.

Технічні проблеми: Не всі заклади освіти мають достатній рівень технічного обладнання або швидкості інтернету для ефективного використання таких систем. Крім того, можуть виникнути проблеми з сумісністю цих систем з існуючими системами закладу освіти.

Навчання користувачів: Вчителі, учні, та батьки можуть мати обмежені навички роботи з комп'ютером або досвід роботи з такими системами. Це може ускладнити процес інтеграції та знизити ефективність використання цих систем.

Опір змінам: Впровадження цифрових технологій - це значна зміна в традиційному навчальному процесі, і деякі вчителі та учні можуть бути не готові до цього. Це може призвести до низької мотивації до використання цих систем та низької якості навчання.

Незважаючи на виклики, перспективи впровадження цифрових технологій в освітній процес виглядають обнадійливо. З розвитком технологій та збільшенням доступності інтернету багато технічних проблем можуть бути вирішені. Крім того, з ростом популярності онлайн-навчання все більше вчителів та учнів отримують необхідні навички та досвід для роботи з такими системами.

Щодо опору змінам, важливо проводити ефективне комунікаційне ведення з вчителями та учнями, щоб пояснити переваги цих систем та допомогти їм адаптуватися до нової системи. Це може включати в себе тренінги, семінари, воркшопи та інші форми підтримки.

В цілому, впровадження цифрових технологій в освітній процес має великий потенціал для покращення якості та ефективності навчання. Однак, для досягнення цього потрібно ретельно планувати процес впровадження та активно працювати над подоланням викликів.

Впровадження цифрових технологій в освітній процес LMS відкриває нові можливості для покращення якості та ефективності навчання. Однак, цей процес може стикнутися з рядом викликів, включаючи технічні проблеми, необхідність навчання користувачів та опір змінам.

Технічні проблеми можуть включати обмеження в технічному обладнанні та швидкості інтернету, а також проблеми з сумісністю цих систем з існуючими системами закладу освіти. Щоб подолати ці виклики, потрібно забезпечити належне технічне обладнання та швидкість інтернету, а також врахувати сумісність при виборі систем.

Щодо навчання користувачів, важливо забезпечити належні тренінги та підтримку для вчителів, учнів та батьків, щоб вони могли ефективно використовувати ці системи. Це може включати в себе тренінги, семінари, воркшопи та інші форми підтримки.

Опір змінам також є важливим викликом, який потребує особливої уваги. Важливо проводити ефективне комунікаційне ведення з вчителями та учнями, щоб пояснити переваги цих систем та допомогти їм адаптуватися до нової системи.

Незважаючи на виклики, перспективи впровадження цифрових технологій в освітній процес виглядають обнадійливо. З розвитком технологій та збільшенням доступності інтернету, багато технічних проблем можуть бути вирішені. Крім того, з ростом популярності онлайн-навчання все більше вчителів та учнів отримують необхідні навички та досвід для роботи з такими системами.

В цілому, впровадження цифрових технологій в освітній процес має великий потенціал для покращення якості та ефективності навчання. Однак, для досягнення цього потрібно ретельно планувати процес впровадження та активно працювати над подоланням викликів. Завдяки цьому, освітній сектор країни зможе ефективно використовувати переваги сучасних технологій для підвищення якості та доступності освіти.

#### **Використані джерела:**

1. Жалдак : М. Біобібліографічний покажчик. ENPUIR – електронний архів наукових публікацій Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/2295> (дата звернення: 16.05.2023).

2. Закон України Про освіту. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 17.05.2023).
3. Міністерство освіти і науки України. налаштування та інтеграція цифрових технологій microsoft office 365 у закладах професійної (професійно-технічної) освіти україни. url: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/konf-osv.mozhl-novi.horyz.p-pt-o.ukr.08-09.2021/zmishane.ta.dyst.navch.u.zakl.p-pt-o.dosv.richn.karantynu/serhiy.sydorenko-nalashht.ta.intehr.tsyfr.tekhn.microsoft.office.365.u.zakl.profosv.pdf> (дата звернення: 11.05.2023).
4. Морзе Наталія. Академія Google. URL: <https://scholar.google.ru/citations?user=b18TCTYAAAAJ&hl=ru> (дата звернення: 16.05.2023).
5. Моя школа майбутнього сьогодні!. Nevda. URL: <https://nevda.eu/uk/my-school/> (дата звернення: 07.05.2023).
6. Моя школа. App Store. URL: <https://apps.apple.com/ru/app/моя-школа/id1473393200> (дата звернення: 11.05.2023).
7. Моя школа. Google Play. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.moyashkola&hl=uk&gl=US> (дата звернення: 11.05.2023).
8. Особисте хмарне сховище OneDrive. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/onedrive/online-cloud-storage> (дата звернення: 07.05.2023).
9. Про доступ до публічної інформації. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 17.05.2023).
10. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> (дата звернення: 17.05.2023).
11. Розкрийте свій потенціал. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/> (дата звернення: 11.05.2023).
12. Розумна інтрамережа на вашому мобільному пристрої. SharePoint. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/sharepoint/collaboration> (дата звернення: 11.05.2023).
13. Хриков Є. Управління навчальним закладом. 2-ге вид. Харків : Компанія СМІТ, 2016. 338 с.
14. Центр для вашої шкільної спільноти. Моя школа. URL: <https://moiashkola.ua/> (дата звернення: 07.05.2023).
15. Azure active directory (azure AD). Microsoft. URL: <https://azure.microsoft.com/en-us/products/active-directory> (дата звернення: 11.05.2023).
16. Diia. Digital education. Цифрова освіти. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/en> (дата звернення: 11.05.2023).
17. ItPro. Моя Школа. URL: <https://itpro.co.ua/produkti/my-school/> (дата звернення: 07.05.2023).
18. Microsoft 365. Microsoft 365. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365> (date of access: 11.05.2023).
19. Microsoft forms. Microsoft. URL: <https://forms.office.com/> (дата звернення: 11.05.2023).
20. Microsoft planner. Microsoft. URL: <https://tasks.office.com/> (дата звернення: 11.05.2023).
21. Microsoft power apps. Microsoft. URL: <https://powerapps.microsoft.com/> (дата звернення: 11.05.2023).
22. Microsoft power BI. Microsoft. URL: <https://powerbi.microsoft.com/> (дата звернення: 11.05.2023).
23. Microsoft school data sync. Microsoft. URL: <https://sds.microsoft.com/> (дата звернення: 11.05.2023).

24. Microsoft stream. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/microsoft-stream?rtc=1> (дата звернення: 11.05.2023).
25. Microsoft teams. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/group-chat-software> (дата звернення: 11.05.2023).
26. Office 365 education. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/education/products/office> (дата звернення: 07.05.2023).



**Кондратенко Юлія Ігорівна,**

*аспірантка 4-го року навчання кафедри менеджменту та адміністрування науково-дослідного інституту провідництва в освіті, Бердянський державний педагогічний університет м. Запоріжжя*

**ПРОВІДНИЦТВО У ВИКЛИКАХ УПРАВЛІННЯ  
ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

Управління закладами освіти в Україні супроводжується численними викликами і перспективами, особливо в контексті постійних змін у суспільстві та технологіях. Є декілька ключових викликів та перспектив,

які можна виділити:

1. Реформа освіти. Україна продовжує реформувати систему освіти, спрямовану на підвищення якості навчання, забезпечення доступності освіти та відповідності європейським стандартам. Але характер цих освітніх реформ є паліативним.

2. Використання технологій: впровадження інформаційних технологій у освітній процес є важливим елементом сучасної освіти. Великий потенціал мають онлайн-курси, відеолекції, віртуальна реальність та інші інноваційні методи навчання. Усе це можна окреслити як процес діджиталізації в освіті. В умовах повномасштабного вторгнення цифрові технології дозволяють студентам навчатися з будь-якого місця, використовуючи онлайн-курси та платформи для дистанційного навчання. Це особливо актуально наразі. Окрім того, використання VR та AR технологій розширеної реальності, яке дозволяє студентам отримати іммерсивний досвід та візуалізувати складні концепції у більш зрозумілому форматі. Однак важливо також забезпечити відповідне навчання вчителів та інфраструктуру для успішної імплементації цифрових ініціатив.

3. Виклики для вчителів. Зміна ролі вчителя від традиційного викладача до фасилітатора навчання вимагає від нього постійного професійного розвитку та адаптації до нових методів навчання.

4. Глобалізація. Сучасний світ вимагає глобального мислення та компетентностей здобувачів і викладачів, щоб вони могли успішно функціонувати в міжнародному середовищі.

Реалізація вище зазначених перспектив та вирішення ключових проблем може бути доступним завдяки такому керівнику, у якому колектив буде бачити наставника, коуча, тьютора. Означені якості вбачаємо у провідниках в освіті. Провідництво розуміємо як креативну позапарадигмальну діяльність суб'єкта (суб'єктів) освітньої системи з розширення її теоретичного та прикладного поля на основі унікального авторського бачення усвідомлених перспектив, що лежать за межами існуючої нормативної реальності [1].

Провідника в освіті ми розглядаємо як особистість, яка є ініціатором змін. Такі керівники можуть стати каталізаторами змін в освітньому процесі та шкільному середовищі. Вони пропонують нові ідеї, впроваджують інновації та стимулюють розвиток школи або університету. Вони водночас є розвідниками нових підходів: провідники в освіті можуть

досліджувати нові методи навчання, використовувати передові технології та експериментувати зі змінами в освітніх програмах для покращення процесу навчання та досягнення кращих результатів для учнів. Це – коучі, які допомагають новачкам адаптуватися до професійного середовища та надають підтримку та поради. Провідники в освіті можуть допомагати як педагогічним працівникам, так і здобувачам освіти, виявити їхні таланти, зацікавленості та цілі, сприяючи їхньому особистісному та академічному розвитку і відкриваючи для них нові можливості.

Ми активно досліджуємо риси, притаманні сучасним провідникам царини освіти. Узагальнюючи інформацію з досліджуваних теоретичних джерел і досліджуючи думку та наявний практичний досвід діючих керівників закладів освіти, нами було прийнято рішення виокремити наступні якості провідника-керівника закладу освіти: духовність; наполегливість та спрямованість на успіх; відповідальність; продуктивна миследіяльність; дорадництво; вміння провадити колектив та ідеї; жертвовність.

Такий вибір не є випадковим: під час природної взаємодії компонентів особистості виникає специфічний феномен, який має назву «мультиплікативний ефект» [3]. На нашу думку, саме ці якості характеризують майбутніх керівників закладів освіти як провідників.

На жаль, проведене нами дослідження продемонструвало, що лише 15% з працюючих педагогів нашої країни знаходяться на адаптивному рівні, намагаючись застосовувати інновації для розв'язання завдань, які стоять перед ними під час роботи. І лише 3% є носіями кардинальних змін засадничих основ системи освіти. Такі педагоги забезпечать не лише взаємодію систем, що існують, але й здатні переходити за межі звичайних, вже усталених практик.

Підпорядковуючи це подальше наше дослідження, ми виявили, що лише 36% з них мають достатній рівень розвитку окреслених нами провідницьких рис та здібностей. Звідси – реальна картина сьогодення: один керівник або педагог, здатний провадити провідницьку місію на три-чотири заклади освіти.

Варто пам'ятати, що нестабільність у керівництві, недостатність стратегічного планування можуть призвести до недооцінки потреб закладу та неефективного вирішення проблем. Провідництво визнається наразі ключовим аспектом процесу інновацій та культурного розвитку. Ефективний провідник, чи то здобувач II (магістерського) рівня вищої освіти, освітянин-педагог або керівник закладу освіти, досягає основних цілей в оптимальні терміни та з максимальними результатами.

Відповідно до цього важливе завдання становить процес магістерської підготовки менеджерів освіти за програмами «Менеджмент в освіті», «Управління закладом освіти» та «Освітні, педагогічні науки». У майбутніх фахівців виникає потреба у розвитку провідницьких якостей [2]. Управління розвитком цих якостей у керівників закладів загальної середньої освіти під час магістратури - це систематичний процес впливу на особистість студента відповідно до цілей державної освітньої політики, узгоджений з потребами та ідеалами суспільства, щоб забезпечити безперервний розвиток та прогрес особистості, а також посилення провідницької ролі у сфері освіти. Метою такого управління є розвиток навичок самостійного провідництва особистості.

Загалом, управління закладами освіти в Україні потребує комплексного підходу, який би враховував усі виклики та перспективи, сприяючи покращенню якості освіти та розвитку суспільства. Але оскільки освіта є фундаментальною складовою та одним із джерел формування реального розуміння справжніх та ідеальних цінностей людини у різних аспектах життя, то не лише розробка ціннісного каркасу освіти, системи пріоритетних цінностей та педагогічних методик відповідної орієнтації є важливим та суттєвим кроком у напрямку вдосконалення системи освіти та формування стратегії її подальшого розвитку. Першочергове завдання має бути і у підготовці тих керівників, які зможуть впровадити цю стратегію, внести в неї зміни і вивести освіту на вищий рівень - на локальному, регіональному, державному рівнях.

### Використані джерела:

1. Генеза провідництва в освіті: колективна монографія / Загальна редакція : проф. І. Богданов. Київ, вид-во Освіта України, 2019. 476 с.
2. Менеджмент в освіті: підручник / Редакція : проф. В. Крижка. Київ, вид-во Освіта України, 2020. 465 с.
3. Провідництво в освіті. Від ідеї до вічності : колективна монографія / Загальна редакція: проф. І. Богданов; передмова академіка НАПН України В. Андрущенко. Київ, вид-во Освіта України, 2017. 368 с.
4. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ, вид-во Знання, 2016. 359 с.



**Долгих Тетяна Миколаївна,**  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава

### **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Актуальність. Сучасний етап реформування української освіти та створення реформованої «Нової української школи», школи до якої приємно ходити учням, де панує співпраця та порозуміння, де застосовуються нові підходи до навчання і оцінювання, потребує кардинально нової та ефективної системи управління. Українським школам потрібна принципово нова та ефективна система управління. З появою Державної служби якості освіти, фахівці якої допомагають закладам освіти підвищити якість освіти, сформувати довіру суспільства до школи та органів управління освітою та гарантувати якість освіти, стало зрозуміло що ефективне стратегічне планування розвитку навчальних закладів є однією з найактуальніших напрямів діяльності керівника школи. Водночас спостерігається невміння розробляти перспективне планування відповідно до вимог ДСЯО. Однак більшість науковців і практиків вважають, що планування освіти і надалі матиме велике значення для всіх країн, які прагнуть зробити школу відкритою, цікавою та сучасною.

Останніми роками потенціал стратегічного планування демонструють у своїх працях провідні науковці та практики країни у сфері управління закладами освіти (Яковенко О.І., Сінкевич А.В., Немченко С. Г., Крижко В. В., Боднар О. С., Радул В. В., Старокожко О. М., Кондратенко Ю. І., Прокопенко, А.І., Рогова Т.В., Дорошенко З. та ін.). Фахівці наголошують на перевагах формування стратегії розвитку закладу освіти, вчать її будувати, обґрунтовують причини її розробки та вказують на необхідність її впровадження в закладах загальної середньої освіти.

Мета статті – окреслити сучасні вимоги до проектування та створення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

Стратегія закладу – це довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план з постійним аналізом та моніторингом у процесі його реалізації упровадженням інновацій, які спрямований на досягнення успіху в кінцевому результаті.

У статті 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» ідеться про права та обов'язки керівника закладу загальної середньої освіти. Зокрема у пункті 4 зазначається:

Керівник закладу загальної середньої освіти зобов'язаний:

- планувати та організовувати діяльність закладу загальної середньої освіти;
- розробляти проект кошторису та подавати його засновнику або уповноваженому ним органу на затвердження;
- надавати щороку засновнику пропозиції щодо обсягу коштів, необхідних для підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- організовувати фінансово-господарську діяльність закладу загальної середньої освіти в межах затвердженого кошторису;
- забезпечувати розроблення та виконання стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти;
- затверджувати положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі загальної середньої освіти, забезпечити її створення та функціонування [1];

Отже керівник закладу загальної середньої освіти зобов'язаний забезпечити:

- розроблення стратегії розвитку закладу освіти з урахуванням пропозиції всіх зацікавлених сторін у тому числі піклувальної ради закладу;
- схвалення стратегії розвитку закладу освіти на засіданні педагогічної ради закладу;
- затвердження стратегії розвитку закладу освіти засновником закладу виконання стратегії розвитку закладу;
- звітування щороку на загальних зборах колективу про виконання стратегії розвитку закладу освіти [2].

Стратегія розвитку є важливим інструментом для закладу освіти з кількох причин:

- Стратегія розвитку допомагає закладам освіти визначити свої цілі та пріоритети на короткий і довгий термін. Це може включати покращення якості навчання, розвиток інфраструктури, залучення і збереження кваліфікованих кадрів тощо.

- Шлях до досягнення мети може вимагати ефективного використання ресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні. Стратегія розвитку допомагає закладам освіти зосередитися на тих напрямках, де ресурси можуть бути використані максимально ефективно.

- Швидкі зміни в суспільстві і технологіях вимагають постійного адаптування. Стратегія розвитку може стимулювати заклади освіти до інноваційних підходів у навчанні, використанні технологій та методологій.

- Стратегія розвитку дозволяє закладам освіти адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як демографічні зміни, економічні фактори, або вимоги ринку праці.

- У сучасному світі конкуренція між закладами освіти може бути дуже великою. Стратегія розвитку допомагає закладам підвищити свою конкурентоспроможність, виходячи на нові ринки, приваблюючи талановитих студентів і працівників, а також реалізуючи свої освітні та дослідницькі програми більш ефективно [3].

Розробка стратегії розвитку для закладу загальної середньої освіти є складним і багатоетапним процесом. Наводжу кроки, які можна виконати для створення стратегії розвитку:

- Аналіз поточного стану: потрібно здійснити аналіз сильних і слабких сторін закладу, можливостей і загроз. Вивчіть результати навчання, фінансовий стан, рівень задоволеності здобувачів освіти і батьків, доступність ресурсів тощо.

- Визначення місії і цінностей: на цьому етапі потрібно сформулювати місію закладу і визначити основні цінності, які будуть лежати в основі його діяльності.

- Визначення цілей і завдань: Встановіть конкретні, вимірювані та досяжні цілі, які хочете досягти. Сформулюйте завдання, необхідні для досягнення цих цілей.



- Аналіз потреб і очікувань стейкхолдерів: Вивчіть потреби стейкхолдерів, таких як учні, вчителі, батьки, місцева громада. Розуміння їх очікувань і потреб допоможе врахувати їхні інтереси при розробці стратегії.

- Розробка стратегічних напрямків: Визначте основні напрямки розвитку, які дозволять закладу досягти своїх цілей. Це може включати покращення якості навчання, розвиток учнівської спільноти, впровадження нових технологій, розвиток інфраструктури тощо.

- Планування дій: Створіть конкретний план дій з визначенням відповідальних осіб, ресурсів, термінів і метрик успішності для кожного напрямку розвитку.

- Впровадження і відстеження: Реалізуйте стратегію і відстежуйте її виконання. Проводьте регулярний моніторинг та оцінку результатів, вносячи корективи в стратегію за необхідності.

- Залучення зацікавлених стейкхолдерів: Забезпечте включення всіх зацікавлених стейкхолдерів у процес розробки та впровадження стратегії розвитку.

- Комунікація і звітність: Забезпечте прозору комунікацію щодо стратегії розвитку з усіма зацікавленими сторонами і регулярно звітуйте про прогрес в її виконанні.

Висновок. Стратегія розвитку допомагає закладам освіти бути більш ефективними, адаптивними і конкурентоспроможними в умовах сучасного освітнього середовища. Розробка і впровадження стратегії розвитку є постійним процесом, який вимагає від закладу постійного аналізу, адаптації і вдосконалення.

#### **Використані джерела:**

1. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX : станом на 24 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 24.03.2024).

2. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. — 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 10-23 с.

3. З країни в Україну. Костянтин Линьов, частина 1. Концепція розвитку закладу освіти: з чого починати? 2020. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WMiLcW77tyM> (дата звернення: 22.02.2024).



#### **Коняхіна Ганна Олегівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

### **МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГА В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Зміна концептуальних орієнтирів, зокрема реалізація особистісно зорієнтованої парадигми, компетентісного, диференційованого та технологічного підходів, зумовили перегляд основних напрямів розвитку освіти, у тому числі визначення чітких шляхів професійного розвитку педагогічних працівників, формування їх фахової майстерності, від яких в умовах створення Нової української школи залежить якість освіти, адже ключовою фігурою школи є вчитель, а якість освіти не може бути вище за якість вчителів, які в ній працюють.

Оскільки педагоги є носіями культурних норм й еталонів у сфері освіти, а освітній процес спрямований на становлення родових якостей особистості здобувачів освіти, то необхідно розглядати фактори впливу на педагога, які сприятимуть його мотивації до володіння засобами, «інструментами» управління процесом становлення людини в освіті.

Дослідженню проблеми впливу факторів, які спонукають індивіда до тих чи інших дій, пов'язаних як із власними потребами, інтересами, цінностями, так і державними, галузевими, освітніми, присвячені праці вітчизняних та зарубіжних учених: А. Маслоу, Ф. Геруберга, Л. Портера, Е. Мейо, Г. Маррея, Дж. Аткинсона, М. Мадсена, А. Бандурки, Ю. Гурова, Д. Богині, М. Генкша, Г. Дмитренко, В. Жигалова, С. Занюка, А. Кибанова, А. Колот, М. Мартиненко, В. Никифоренко, В. Онікієнко, М. Самікіної, В. Шинкаренко та інших.

Саме на підставі цих досліджень у науковій літературі й формується поняття «мотивація», яке розглядається, як сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що забезпечують спонукання працівника до цілеспрямованої діяльності [3, с. 248].

В останні десятиріччя задля розв'язання практичних завдань учені все більше орієнтуються на визначення факторів, педагогічних умов, що впливають на рівень мотивації розвитку професійної компетентності педагога, акцентуючи увагу на аналізі сутності, механізмів визначення їх дієвості. Це й зумовлює появу в педагогічних дослідженнях розмаїття підходів до виокремлення таких факторів у системі управління професійним розвитком педагогів.

Мета статті полягає у визначенні мотиваційних чинників розвитку професійної компетентності педагога в закладі загальної середньої освіти.

Л. Фрейз визначає два кола факторів, що впливають на здатність учителя до ефективної праці:

- 1) контекстуальні фактори (умови праці);
- 2) контентуальні (від content – зміст) фактори (зміст праці).

До контекстуальних факторів належать: умови праці педагога та забезпечення базових психологічних і фізіологічних потреб вчителя. Забезпечення контекстуальних факторів діяльності педагога дає змогу досягти ефективної діяльності, зняти «блоки», що можуть перешкоджати їй. Однак провідну роль у мотивації вчителя до праці відіграє друга група факторів – контентуальних, що впливають на внутрішні професійні мотиви діяльності та включають забезпечення можливостей тривалого професійного розвитку й реалізації власних творчих задумів учителів; позитивне ставлення з боку адміністрації школи, батьків здобувачів освіти; зростання значущості вчителя у вирішенні завдань удосконалення роботи школи [3, с. 251].

Такі науковці, як Хін Жанг, Вілфрід Адмірааль та Надіра Сааб з Нідерландів, розподіляють чинники мотивації до професійної діяльності педагога теж на два рівні: на рівні викладача (попередній досвід педагога в освітній діяльності, досвід викладання, самоефективність і концепції навчання) та на рівні закладу освіти. Мотивацію особистісного зростання вони розглядають як багатовимірну конструкцію, маючи на увазі, що вчителі можуть мати кілька причин для участі в певній поведінці [2, с. 125].

Євген Хриков, зазначав, що саме від мотиваційного середовища навчального закладу залежить індивідуальна та групова вмотивованість. Під мотиваційним середовищем розуміється сукупність умов, які визначають спрямованість та зусилля, необхідні працівникам для досягнення цілей організації. Наявність мотиваційного середовища позбавляє керівника від необхідності в кожному окремому випадку витратити багато зусиль на мотивацію працівників. Не менш важливим є завдання групової мотивації. Керівник повинен мати уявлення про рівень групової згуртованості, налаштованості на роботу, моральні принципи, сумніви, рівень сформованості мотивів. Керівнику слід враховувати, що під час створення групи вирішальну роль відіграють особистісні мотиви. Якщо група виправдовує очікування працівника, то об'єднувальні сили зростають. Якщо особистісні потреби не задовольняються, то первинна мотивація може перетворитися на байдужість і навіть агресію [4].

Тамара Сорочан виділяє такі фактори мотивації, як-от: досягнення успіху й професійний розвиток; гарантована зайнятість; комфортні умови роботи; кар'єра; винагорода; компетентне керівництво; відчуття причетності до справи; цікава робота, задоволення від неї; визнання особистих досягнень і здібностей; позитивний психологічний мікроклімат у колективі. На думку О. Бондарчук, одним із факторів, що впливають на мотивацію до професійної діяльності, є психологічна безпека освітнього середовища, що передбачає гуманістичну орієнтованість, попередження проявів психологічного насильства, референтність для особистості мікросоціуму, у якому вона перебуває, підтримка кожним членом групи позитивного соціально-психологічного клімату. Сукупність цих умов сприяє створенню середовища, сприятливого для особистісного зростання як самого педагога, так й інших суб'єктів освітнього процесу [1, с.64].

На думку І. Дубровіної, у структурі мотивації до професійної діяльності значну роль відіграє спрямованість на самоосвітню діяльність, в основу якої покладено потребу у самовдосконаленні. Важливою умовою її розвитку є сукупність зовнішніх факторів: підтримка колег і адміністрації; ставлення до вчителя учнів та їхніх батьків; матеріальне заохочення; наявність об'єктивних факторів, сприятливих для самореалізації тощо. Підвищенню мотивації до самоосвітньої діяльності сприяє актуалізація потреби в самовдосконаленні, розвиток здатності до самовизначення, набуття нових психолого-педагогічних знань, формування духовного світогляду [1, с.64].

Виділяючи фактори, що сприяють підвищенню рівня мотивації щодо розвитку педагогічної компетентності педагога, науковці сходяться в одному, що високий рівень розвитку професіоналізму педагогічних кадрів є основою забезпечення сучасного рівня якості освіти, затребуваного суспільством та державою

Висновки. Отже, на мотивацію розвитку професійної компетентності педагога в закладі загальної середньої освіти впливають як внутрішні фактори: психологічна безпека, досвід роботи, власні задуми тощо, так і зовнішні фактори: підтримка колег, адміністрації закладу, вимоги держави та суспільства.

#### **Використані джерела:**

1. Ковбасюк Т. Психолого-педагогічні особливості мотивації педагогів до професійної діяльності. Нова педагогічна думка. 2021. Т.108, № 4. С. 62 – 66. DOI: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2021-108-4-62-68> (дата звернення: 23.03.2024).
2. Тягур Л. Мотиваційні чинники особистісного зростання викладачів. Вісник Національної академії наук. Серія «Педагогіка. Психологія». 2022. Т.21, № 2. С. 124 –130. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59150/1/%D0%A2%D1%8F%D0%B3%D1%83%D1%80%20%D0%9B.pdf> (дата звернення: 23.03.2024).
3. Цогла О.О. Актуальність формування мотиваційної компетентності педагога Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки». 2020. Т.40, № 11. С. 245 –262. DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-11\(40\)-245-262](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2020-11(40)-245-262) (дата звернення: 23.03.2024).
4. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. Ч. 1. Харків: ФОП Андреев К.



**Пересадило Оксана Сергіївна,**  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава

## **МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Актуальність. Ефективне реформування системи надання адміністративних послуг в Україні є важливим процесом в умовах інтеграції до Європейського Союзу. Цей процес має бути ефективним та забезпечити відповідний рівень довіри до органів влади, забезпечення потреб і запитів людей відповідно до ознак демократичного суспільства і правової держави. Галузь права надання державних послуг відшліфована на протязі десятиліть і дає чітку уяву про функціонування демократії в державі відносно до суспільства. Дослідження зарубіжного досвіду надважливо з метою запровадження найкращих елементів до умов вітчизняних реалій. Основними цілями [1] функціонування установ послуг були: зручність і доступність умов отримання адміністративних послуг приватними особами та організацій; спрямованість на замовника; максимальна кількість послуг в одному приміщенні; зменшення черг; професійність та привітність фахівців установ.

Загальні засади організації надання адміністративних послуг розглянуто у працях таких вчених як: О. Андрійка, В. Вакулєнка, М. Василенка, О. Гацан, Ц. Грамма, К. Давидова, І. Дробота, О. Карпенко, В. Марченко, В. Тимошука та інших.

Надання адміністративних послуг залишається актуальною на сучасному етапі розвитку країни та потребує забезпечення ефективного механізму функціонування органів публічної влади.

Мета статті: розгляд міжнародного досвіду надання адміністративних послуг та обґрунтування можливостей впровадження цього досвіду у діяльності органів місцевого самоврядування.

Викладення основного матеріалу Для розкриття дослідницьких питань важливо вивчити зміст поняття «адміністративна послуга», виділити його основні ознаки та порівняти їх із тими, що містяться в європейському законодавстві. Так, в Україні інститут адміністративних послуг був запроваджений концепцією адміністративної реформи в Україні, яка була затверджена Указом Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. Основні положення концепції є основою реформи державного управління в Україні, яка мала на меті «створення умов для побудови демократичної, соціальної, правової держави, утвердження і забезпечення прав людини і громадянина» [2].

Метою адміністративної реформи є насамперед створення системи державного управління, яка буде наближена до потреб та вимог людей, а головним пріоритетом її діяльності буде служіння людям та національним інтересам. А для її реалізації необхідно вирішити низку завдань, серед яких - запровадження нової ідеології «виконавчої гілки влади та місцевого самоврядування як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання державних послуг [2].

Адміністративні послуги – це публічні (державні та муніципальні) послуги, що надаються органами виконавчої влади, виконавчими органами місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами, і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень [3].

З огляду на вищезазначене, загальна характеристика адміністративних послуг включає наступне:

- суспільний інтерес;
- обов'язок органів державної влади створити умови для здійснення суб'єктивних прав особи;
- державна гарантія на надання адміністративних послуг;
- достатність бюджетного фінансування для процесу надання адміністративних послуг;
- основа надання адміністративних послуг - закон (передбачає право на отримання певної адміністративної послуги та відповідного органу адміністративного органу) та ініціатива певної особи; підстава для судового розгляду - запит зацікавленої особи;
- відповідальність посадових та службових осіб за неналежне виконання службових обов'язків;
- предмет заявки (суб'єкт, який отримує адміністративні послуги) - конкретний адресат;
- наявність взаємних прав та обов'язків уповноваженого суб'єкта та суб'єкта звернення;
- наявність спеціального правового регулювання порядку надання адміністративних послуг;
- результат адміністративної послуги - адміністративний акт [5].

Вивчаючи досвід розвинених країн щодо впровадження систем надання якісних публічних послуг, потрібно засвідчити, що у більшості з цих країн діяльність спрямовується на: створення зручних і досяжних умов для отримання послуг громадянами, а саме: впровадження і розвиток інтегрованих офісів; пошук оптимального суб'єкта надання послуг, використання компетентних інституцій; використання систем локальних інформаційних мереж і сегментів глобальної інформаційної мережі для надання послуг; створення веб-порталів, присвячених адміністративним послугам; здійснення електронізації окремих послуг [4].

Міжнародний досвід надання адміністративних послуг свідчить про те, що тільки відкритість державного сектору для громадян забезпечує необхідну якість та доступність адміністративних послуг у системі публічних послуг.

В Німеччині використовуються «Розпорядження про роботу перед монітором від 4 грудня 1996 року», згідно якого, робота перед монітором постійно регулюється іншим видом виконання завдання та має інтервали. За безпосередньою допомогою відвідувачів сервісних центрів проводиться аналіз помилок та контролюється якість послуг. Головними питаннями до відвідувачів є: враження про атмосферу; задоволеність обслуговуванням; компетентність співробітника; чи довго довелося чекати; чим можна поліпшити процес. Також запроваджена система підвищення кваліфікації, в універсамах послуг Німеччини. Навчання та підвищення кваліфікації має свою базову мету. В Німеччині існує муніципальний центр адміністративного менеджменту (МЦАМ). Робота МЦАМ незалежна від держави та політичних організацій. Майже 1600 місцевих установ, співпрацюють у МЦАМ. Ця організація спільно з місцевими практиками розробляє експертні рекомендації. При цьому враховуються знання та досвід науки та економічні досягнення. Використовуються напрацювання і рекомендації місцевих організацій, особливо новітніх підходів місцевих адміністрацій сусідів, вищих навчальних закладів і приватних установ.

Дослідивши приклад Німеччини у сфері надання адміністративних послуг можна визначити його певні відмінності. Перевагою є велика кількість швидких послуг, наявність кол-центрів, регулярно здійснюється контроль за якістю наданих послуг та аналіз помилок за безпосередньою участю громадян, універсальна компетенція працівників, можливість регулювання навантаження яких відбувається зміною робочого місця, застосувавши ротацію бек-офісу і фронт-офісу. Відмінністю є те, що в «універсамах послуг» Німеччини не надаються

соціальні послуги, дозволи на будівництво, що обумовлюються особливостями законодавства, в той час в Україні надання аналогічних послуг відбувається в ЦНАП.

Адміністративно-територіальна реформа в Польщі як вченими, так і політиками визнана загалом вдалою. Основним завданням органів територіального самоврядування є організація надання публічних послуг для мешканців. Ці послуги поділяються на комунальні (енергія, водопостачання та каналізація, транспорт, утримання доріг та зелених насаджень тощо), соціальні (навчання, охорона здоров'я, соціальна допомога, безпека, культура, питання ринку праці тощо) та адміністративні. Органи самоврядування повинні організувати надання послуг мешканцям, але не зобов'язані їх самостійно надавати. Як правило, для цього укладаються контракти із суб'єктами господарювання чи неурядовими організаціями.

Створення централізованої системи Відділів обслуговування мешканців (далі – Відділ) було заплановано в усіх районах Варшави задля забезпечення мешканцям міста належної якості послуг та прискорення адміністративних процедур. Зазначені Відділи створено в якості установ, де кожен мешканець Варшави має можливість легко вирішити свої справи в офіційній сфері, зокрема, питання обміну ID – карток, реєстрації транспортного засобу, отримання ліцензії тощо.

Окрім реалізації своїх основних завдань Відділи також виконують інформаційну функцію, а саме: запуск електронної системи обслуговування мешканців, що має скоротити або ж цілком виключити потребу використання паперових документів після поширення електронних підписів.

Останні тенденції у сфері надання послуг у Канаді полягають у: спрощенні відносин громадян з урядом; заохоченні громадян до самообслуговування; заохоченні максимальної співпраці між різними органами і рівнями влади; використанні нових технологій (і нових медіа, наприклад, відеоінструкції на YouTube). Цікаво, що на перспективу акцент робиться навіть не на комп'ютер, а на смартфони.

Серед найпопулярніших послуг «Сервіс Канада»: призначення допомоги у випадку безробіття; надання номеру соціального страхування; видача паспорта; послуги у сфері пенсійного забезпечення. У «Сервіс Канада» функціонує офіс оцінки задоволеності клієнтів, який працює цілодобово. Скарги та інші звернення перевіряються дуже оперативно. За загальним правилом, працівники даного офісу намагаються вже протягом 24 годин передзвонити особі та надати відповідь щодо її запиту чи скарги.

Особливо цікавим для розгляду є канадський досвід зі створення так званих «інтегрованих офісів». Інтегрований офіс є місцем, де надаються послуги усіх трьох рівнів влади, тобто міста (наприклад, Оттави), провінції (наприклад, Онтаріо), федерації (Канади). Створення таких офісів у Канаді починалося у форматі «пілотних проектів», але канадці вважають цей проект дуже успішним. Перелік надаваних послуг в інтегрованому офісі формувався за результатами домовленості між цими трьома юрисдикціями.

«Єдине вікно» новинка в Угорщині. Її там запровадили у 2011–2013 рр. у рамках адміністративної реформи. Список послуг, які можна отримати в угорському «єдиному вікні», величезний. Тут угорці оформлюють шлюби, розлучаються, реєструються за місцем проживання, вирішують питання громадянства. Тут шукають роботу і допомогу по безробіттю, отримують соціальні виплати і субсидії. У переліку послуг, які надаються «єдиним вікном», є навіть пункт «реєстрація кіз і овець». Такі центри діють у кожній базовій адміністративно-територіальній одиниці. На відміну від Німеччини та Польщі, в Угорщині вся система є централізованою, а отже, список послуг уніфікований. Як бачимо, сам факт централізованого надання адміністративних послуг у країнах ЄС не сприймається за «суперпослугу» – це звичайна практика, до якої звикли європейці.

Висновок. Міжнародний досвід провідних країн у питаннях реформування публічної сфери (Німеччини, Польщі, Угорщина, Канади) може стати одним із панівних щодо підняття якості надання адміністративних послуг в Україні. У світовій практиці організації надання адміністративних послуг існує необхідність вироблення узгодженого ставлення до поняття, ознак, принципів та методів надання адміністративних послуг. На міжнародній арені поволі

приймалися законодавчі акти, які згодом стануть неодмінними до виконання країнами світової спільноти, зокрема Україною.

Дослідивши досвід країн світу Німеччини, Польщі, Канади, Угорщини, можна зробити висновок щодо вадливого спрямування організації надання адміністративних послуг:

- оновлення централізованих державних органів, що регулюють відносини у сфері надання адміністративних послуг;

- підняття авторитету державного службовця в громаді та підвищення його правового статусу;

- використання сучасних інформаційних технологій під час організації надання адміністративних послуг, зокрема в електронній формі;

- впровадження ринкових механізмів і принципів у сферу надання адміністративних послуг та передача надання частини послуг у приватний сектор;

- залучення до процесу організації надання адміністративних послуг громадських об'єднань та застосування громадського контролю щодо якості надання послуг.

#### **Використані джерела:**

1. Адміністративні послуги. URL: [https://arm.naiu.kiev.ua/books/adm\\_pravo\\_zch/nm/lec9.html](https://arm.naiu.kiev.ua/books/adm_pravo_zch/nm/lec9.html) (дата звернення: 20.03.2024).

2. Концепція адміністративної реформи в Україні : указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98> (дата звернення: 20.03.2024).

3. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/29277890> (дата звернення: 20.03.2024).

4. Попсуй А. О. Децентралізація та інноваційні системи надання якісних послуг. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2017. № 1 (8). С. 54–58.

5. Телицька В.А. Адміністративні послуги, що надаються органами місцевої влади: визначення поняття та сутності. Інновації у державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики : матер.наук.-практ. конф. за міжн. уч. (27 травня 2011 р., м. Київ): у 2т. т.2. Київ, 2011. С. 49 – 51



#### **Птахіна Ольга Миколаївна,**

*кандидатка педагогічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

### **ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Освіта завжди була і є одним із найважливіших напрямків державної політики України, стратегічним ресурсом соціально-економічного, культурного й духовного розвитку суспільства. Головним завданням державної політики в сфері освіти є створення освітнього простору, сприятливого для успішного навчання, повноцінного особистісного

зростання здобувачів освіти та інших учасників освітнього процесу. Бюджетне фінансування є одним з основних джерел фінансового забезпечення вітчизняної освіти. Слід зауважити, що український уряд визначив бюджетне фінансування освіти пріоритетним. Зокрема, відповідно до Закону України «Про освіту», держава має забезпечити бюджетне фінансування в розмірі щонайменше 7 % ВВП. Однак досягти цього рівня фінансування складно, оскільки він залежить від рівня розвитку економіки країни, від наповнення державного та місцевих бюджетів, ефективності використання бюджетних коштів, що інвестуються в освіту. Широкомасштабна збройна агресія росії проти України загострила питання фінансового забезпечення освіти та актуалізувала питання раціонального витрачання наявних фінансових ресурсів.

Створення відповідних умов учасникам освітнього процесу вимагає від закладів освіти для забезпечення якісного надання освітніх послуг врахування таких чинників: додержання вимог державних освітніх стандартів і навчальних програм; своєчасне оновлення засобів навчання й обладнання; врахування специфіки контингенту здобувачів освіти; наявність кваліфікованого кадрового потенціалу; наявність достатньої матеріально-технічної бази закладу освіти; доступних джерел фінансування та інших об'єктивних чинників.

Основним джерелом видатків на освіту є державний і місцеві бюджети. Бюджетні видатки на освіту направляються на фінансування: дошкільної освіти; загальної середньої освіти; професійно-технічної освіти; вищої освіти; післядипломної освіти; позашкільної освіти та заходів із позашкільної роботи з дітьми; програм матеріального забезпечення навчальних закладів; фундаментальних та прикладних досліджень і розробок у сфері освіти; інших закладів та заходів у сфері освіти. Як зазначають фахівці, що ще за мирних часів організація бюджетного процесу стикалася з низкою проблем, які тільки загострилися в умовах воєнного стану. Це: системні порушення бюджетної дисципліни; недостатня прозорість бюджетного процесу; наявність суперечностей у нормативно-правових актах органів центральної та місцевої влади; певна нестабільність бюджетного законодавства, недосконалість бюджетного прогнозування з боку головних розпорядників бюджетних коштів; відсутність синергії соціально-економічної й бюджетної стратегії розвитку держави; низька якість процесу планування показників бюджетів; неефективне використання бюджетних ресурсів; відсутність ефективного, своєчасного контролю за виконанням бюджетних програм; формальність застосування програмно-цільового методу бюджетування; формальність фінансово-бюджетної звітності та відсутність належного аналізу бюджетної звітності тощо [2].

Відповідно до аналітичної інформації Міністерство освіти і науки України, обсяги бюджетного фінансування вітчизняної освіти з початком широкомасштабної війни росії проти України зазнали скорочення: у 2022 р. видатки зведеного бюджету на освіту зменшилися порівняно з 2021 р. на 22,1 млрд грн., у 2023 р. видатків зведеного бюджету порівняно з 2022 р. на 11,5 млрд грн. Як зазначають фахівці, зазначене зумовило істотне скорочення та скасування фінансування різних програм, серед яких: субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на створення навчально-практичних центрів сучасної професійної (професійно-технічної) освіти; субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа»; субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію програми «Спроможна школа для кращих результатів»; субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на забезпечення пожежної безпеки в закладах загальної середньої освіти [2]. У 2024 році на освіту заклали майже на 22% більше, ніж 2023 року — 171,2 млрд гривень, з них 148,8 млрд — загальний фонд. Основними освітніми напрями, на які заклали кошти, є: освітня субвенція — 103,2 млрд грн (субвенцію збільшено, якщо порівняти з 2023 роком (87,5 млрд грн). Це дасть змогу підвищити зарплати педагогічним працівникам: на 10,4% з 1 січня і ще на 12,6% з 1 квітня (за тарифною сіткою). Також у неї закладено поділ класів на групи); облаштування укриттів у закладах, що надають загальну середню освіту — 2,5 млрд грн, друк підручників — 1,5 млрд грн (у 2022 року кошти на друк підручників були спрямовані на потреби армії. Цьогоріч у держбюджеті виділили 754,9 млн грн, яких не було достатньо для



забезпечення всієї потреби в підручниках. У жовтні Верховна Рада України внесла зміни до бюджету, виділивши ще 552,8 млн грн на підручники); субвенція НУШ — 1,5 млрд грн ( за ці кошти для 5–7 класів НУШ придбають оснащення, навчальні матеріали, а також забезпечать восьмий пілотний клас. Окрім того, виділення субвенції дасть змогу підвищити кваліфікацію вчителів). Також слід зазначити, що після початку повномасштабного вторгнення росії кошти на це виділено вперше: субвенція для підтримки дітей з особливими освітніми потребами — 304,5 млн грн.; навчання дітей у державних ЗЗСО і «Школі супергероїв» — 434,51 млн грн.; створення навчально-практичних центрів сучасної професійної освіти — 500 млн грн.; Фонд розвитку вищої та фахової передвищої освіти — 240 млн грн.; Національний фонд досліджень і грантова підтримка науковців — 610,4 млн грн. [1].

За визначення фахівців, побудова загального механізму фінансування освіти в Україні та оцінки його ефективності залежить від декількох чинників, серед яких виокремлюють: поділ загальних витрат на групи (витрати на педагогічний персонал, витрати на допоміжний персонал, капітальні витрати) та визначення рівня державної влади, на якому буде здійснюватися фінансування кожної групи (державний, регіональний, місцевий); обраний інструментарій фінансування освіти (у формі консолідованої суми, блокової субсидії або цільової субсидії), ступінь автономії ЗЗСО при розподілі виділених коштів; принцип створення системи оцінювання ефективності фінансування освіти (наприклад: на підставі заздалегідь обраних фінансових і кількісних показників, індикаторів якості освіти та досягнення освітніх цілей, комплексу.

Проблеми фінансування закладів освіти сьогодні умовно можна розділити на: загальні проблеми фінансування галузі; проблеми з утримання та розвитку закладів освіти; проблеми із забезпечення та підвищення заробітної плати працівників; проблеми оцінки ефективності фінансування.

В умовах, що виникли внаслідок повномасштабного вторгнення РФ, за даними ЮНІСЕФ понад 8 млн людей в Україні є внутрішньо переміщеними особами; 63 % з них – це жінки, 52 % внутрішньо переміщених сімей мають щонайменше одну дитину віком від 5 до 17 років [3].

У воєнний період МОН зосереджує зусилля на створенні безпечних умов для здобуття освіти, забезпеченні доступності й безперервності навчання в регіонах України з різною безпековою ситуацією. У лютому 2024 року Світовий банк, уряд України, Європейський Союз і ООН опублікували спільне дослідження Rapid Damage and Needs Assessment (Швидке оцінювання шкоди й потреб, RDNA), у якому оцінено втрати та потреби на відновлення України внаслідок війни з росією. Це вже третє таке дослідження. Загальні втрати в секторі освіти в період з лютого 2022 року до 31 грудня 2023 року становлять 6,9 млрд доларів США. За цей період 13% освітньої інфраструктури було пошкоджено або знищено (пошкоджено 3583 закладів освіти, знищено — 394). Ці збитки оцінюють приблизно в 5,6 млрд доларів США [1]. Найбільша частина пошкоджень припадає на школи — 1888 шкіл. Серед ЗВО пошкоджено або зруйновано 21% закладів, серед дослідницьких установ — 31% від загальної кількості. Найбільше закладів зруйновано чи пошкоджено у східних і південних областях: від 35% до 69% становлять заклади Донецької, Харківської, Херсонської та Луганської областей. Попри те, що колективи пошкоджених закладів можуть і часто продовжують навчання дистанційно, дитячі садки не можуть працювати в такому форматі. Отже, це збільшує тиск на батьків й опікунів та не дає їм можливості повноцінно працювати. Органи місцевого самоврядування активно реконструюють школи, дошкільні й інші заклади освіти. З січня до грудня 2023 року частка закладів освіти, що мають укриття, зросла з 68% до 80%, а частка шкіл, у яких відбувається навчання очно, зросла з 25% до 57%.

Війна також призвела до втрати дослідницького потенціалу, що характеризується зменшенням інвестицій у дослідження та кількості публікації українських учених. Збитки охопили й такі сфери, як обіг приватного сектору, оплата за навчання, видатки закладів освіти, які використовують як притулки для ВПО або пункти незламності, та витрати на демонтаж і вивезення сміття пошкоджених об'єктів освіти. Потреби, пов'язані з реконструкцією

інфраструктури й відновленням якісної очної освіти, оцінюють у 13,9 млрд доларів США на 2024–2033 роки. З них відновлення закладів освіти протягом наступних 10 років коштуватиме 9,8 млрд доларів США. Заклади мають відповідати стандартам безпеки, екології та якості, охопити інноваційні підходи до навчання, а також брати до уваги демографічні моделі для забезпечення стабільності освіти.

На офіційному сайті Міністерства освіти і науки України наведена інформація щодо визначення потреби у відновленні та реконструкції станом на 31 грудня 2023 року, млн доларів США (рис.1 ). Отже, витрати на те, щоб відновити надання освітніх послуг оцінюють у 4,1 млрд доларів США. Велика частка потреб — це будівництво укриттів і тимчасові заходи для забезпечення доступу до освіти (наприклад, шкільний транспорт і цифрові освітні центри). Гнучкі програми надолуження освітніх втрат, тьюторинг і психосоціальна підтримка також необхідні для зменшення втрат у навчанні.

Категорія	Тип інвестицій	Загальні потреби (2024–2033)
Потреби на реконструкцію, відновлення	Дошкільна освіта	1441,4
	Шкільна освіта	4597
	Позашкільна освіта	456,5
	Професійна освіта	1146,8
	Фахова передвища освіта	448,2
	Вища освіта	641,5
	Спеціалізована освіта	48,2
	Спеціальна освіта	70,1
	Освіта дорослих	10,8
	Дослідницька інфраструктура	910
<b>Усього</b>		<b>9770,5</b>
Потреби у відновленні надання послуг	Створення безпечного доступу до освіти для всіх	2377,8
	Подолання освітніх втрат і психологічних травм	579,9
	Забезпечення якісної освіти на всіх рівнях	1195,7
<b>Усього на відновлення надання послуг</b>		<b>4153,4</b>
<b>Усього</b>		<b>13923,9</b>

**Рис.1 Потреби у відновленні та реконструкції станом на 31.12.2023 [1].**

Відновлення освітньої сфери за пріоритетними напрямками 2024 року коштуватиме 1,2 млрд доларів США. Ці пріоритети спрямовано на забезпечення доступу до очного навчання (рис 2.) [1] .

Типи інвестицій	Оцінювальна вартість
Реконструкція пошкоджених об'єктів освіти	112
Надання доступу до освіти	722
Забезпечення високоякісної освіти на всіх освітніх рівнях	309,5
Подолання освітніх втрат і травм	49,5
<b>Усього</b>	<b>1192,9</b>

**Рис.2 Пріоритетні напрямки відновлення освітньої сфери**

Отже, війна призвела до виникнення питань доступності та безпеки освіти, її фінансового забезпечення. Багато здобувачів втратили можливість долучитися до навчального процесу, викладачі під загрозою обстрілів викладали в регіонах, де ведуться або потенційно можуть відбуватися бойові дії. Такі умови потребують серйозного планування освітніх процесів та забезпечення належних умов навчання в умовах війни. Фінансове забезпечення діяльності закладів освіти в умовах воєнного стану потребує координації та співпраці між державними органами, міжнародними співтовариствами, місцевими організаціями та незалежними експертами для забезпечення максимальної освітньої можливості. Для гарантування доступності освіти на всіх рівнях державі необхідно забезпечити систему достатнім фінансуванням, інфраструктурою та обладнанням, використовуючи власні можливості та міжнародну допомогу. Але, незважаючи на усі перешкоди, освітня сфера будує плани та формує перспективні задуми на майбутнє, закладаючи дужий підмур на післявоєнну відбудову та подальший успішний розвиток вільної і незалежної України.

#### **Використані джерела:**

1. Міністерство освіти і науки України: офіційний сайт URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/verhovna-rada-ukrayini-uhvalila-derzhbyudzheth-na-2024-rik-finansuvannya-na-osvitu-zbilsheno> (дата звернення 20.03.2024)

2. Терещенко Г.М., Крищенко К.Є. Особливості забезпечення прозорості та ефективності бюджетного фінансування освіти в умовах воєнного стану. Освітня аналітика освіти. Фінансово-економічні аспекти освіти. 2023. № 3(24). С.45-55. URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/4\\_Tereshchenko\\_Kryshchenko\\_324\\_2023\\_45-55.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/10/4_Tereshchenko_Kryshchenko_324_2023_45-55.pdf) (дата звернення 20.03.2024)

3. Україна. Гуманітарна ситуація. Звіт № 14 / UNICEF. 2022. URL: [https://www.unicef.org/ukraine/media/20301/file/UA\\_UNICEF\\_Ukraine\\_Humanitarian\\_Situation\\_Report\\_No\\_14\\_17\\_24\\_May.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/media/20301/file/UA_UNICEF_Ukraine_Humanitarian_Situation_Report_No_14_17_24_May.pdf)

4. Чимбай Л.Л., Попкова Л.В. Проблеми матеріально-технічної бази закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні. Освітня аналітика освіти. Загальна середня освіта. 2022. №3 (19). С. 75-93 URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/6\\_Chymbay\\_Popkova\\_319\\_2022\\_75\\_93.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/6_Chymbay_Popkova_319_2022_75_93.pdf) (дата звернення 20.03.2024)

## **СЕКЦІЯ «УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ»**

**Мармаза Олександра Іванівна,**  
*кандидатка педагогічних наук, професорка,  
професорка кафедри наукових основ  
управління, Харківський національний  
педагогічний університет імені  
Г. С. Сковороди  
м. Харків*

### **ІМІДЖ КЕРІВНИКА У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

В Україні на фоні турбулентних подій, які пов'язані з війною в країні та кризовими явищами у соціально-економічній сфері, продовжуються процеси модернізації освіти, спостерігається формування її нової філософії, що передбачає підвищення доступності якісної та конкурентоспроможної освіти; забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її

індивідуальними здібностями та потребами. Це вимагає вдосконалення професійної підготовки менеджерів системи освіти; формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі у надзвичайних ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси та можливості. Набуває важливості проблема створення цілісного професійного іміджу керівника, який стає необхідним атрибутом соціально-професійних відносин, запорукою успішності закладу освіти, важливим ресурсом його розвитку.

Питання сутності, типології, структури іміджу дістали відображення в роботах Л. Брауна, Є. Гоффмана, Ф. Котлера, Ю. Палехи, Г. Почепцова та ін. Сутність професійного іміджу фахівця та особливості його ефективної самопрезентації розглянуто у дослідженнях О. Горovenko, О. Ковальнової, О. Мантур-Чубатої, О. Митцевої, О. Чебикіна та ін. Різні аспекти іміджу керівника відображено у працях А. Колодки, Л. Пшеничної, Ф.Хміля, В. Шевченка, Н. Якимової та ін.

Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних науковців свідчить про те, що зазначена проблема не вичерпує всіх важливих аспектів дослідження цілеспрямованого формування особистісно-професійного іміджу сучасного менеджера освіти. У зв'язку з переосмисленням процесів професійного становлення управлінця виникає необхідність не тільки теоретично обґрунтувати природу, типи, функції іміджу керівника закладу освіти, а й розробити інструментарій його формування.

На основі аналізу науково-теоретичних джерел з'ясовано, що імідж – це стійкий, емоційно забарвлений образ, спрямований на створення, підтримання та посилення позитивної суспільної думки про престиж та репутацію людини. Важливим аспектом сутності іміджу є його функціональність. Іншими словами, імідж не повинен бути кінцевою метою, він розглядається лише як засіб і створюється, формується та коригується для певних цілей. За допомогою цілеспрямовано сформованого іміджу можна досягти певних цілей, оптимізувати діяльність.

Філософи різних епох імідж людини пов'язували із лідерством та владою. Тому поняття «імідж», як правило, стосувалось правителів держав, видатних полководців, народних героїв. А отже прагнення до просування в соціальній ієрархії підвищує значення процесу конструювання власного іміджу. Імідж відкриває шлях до вивчення механізмів самоефективності, а втілення в життєдіяльність своїх здібностей, інтересів, прагнень стає головним життєвим проектом.

Імідж є одним із інструментів лідерства, що знаходить прояв у силі, впевненості, незалежності, відкритості, зацікавленості в інших, здатності зробити процес взаємодії ефективним. Важливим у цьому стають привабливість керівника, уміння переконувати, здатність залучати до спільної діяльності. Імідж є способом особистісної та професійної самопрезентації.

Зазначимо, що в основі поняття «імідж» лежить явище стереотипізації. Імідж керівника формується у свідомості співробітників, партнерів та інших цільових груп навіть у тому випадку, якщо він не працює цілеспрямовано над формуванням іміджу. Але в такому разі немає гарантії, що цей імідж буде відповідати побажанням та баченню керівника. Сьогодні керівники освітніх організацій здебільше усвідомлюють значущість впливу їхнього іміджу на успішність закладів.

Виділимо такі елементи іміджу керівника:

1. Властиві керівникові індивідуальні риси: психофізичні властивості, характеристики особистості, свій продуманий, індивідуальний стиль роботи, зовнішній вигляд, харизма.
2. Особисті якості: відповідальність, комунікабельність, впевненість у собі, стресостійкість, цілеспрямованість, справедливість, чуйність, чесність і таке інше.
3. Професійні якості: освіта, досвід роботи, компетентність, знання сфери діяльності, вміння координувати та контролювати дії підлеглих, привернути до себе співробітників і інші якості, що характеризують керівника як грамотного фахівця, що дозволяють виконувати управлінську роботу.

4. Різні суспільні показники: статус, посада, достаток, сприйняття з боку оточуючих.

5. Цінності: існуючі у керівника основні внутрішні принципи, установки, цілі, світоглядні орієнтири, які впливають на організаційну культуру організації.

6. Місія керівника: сукупність ідей, які він має намір реалізувати у своїй діяльності.

7. Стратегічне бачення розвитку організації тощо.

Імідж будується на емоційному сприйнятті. Якщо за основу класифікації взяти емоційну сферу, то можна виділити позитивний та негативний імідж. Позитивний імідж керівника дозволяє підвищити не лише його професійний авторитет, а й створити сприятливу репутацію самої освітньої організації у суспільстві, тобто, дозволяє сформувавши соціальний імідж закладу. Наявні у керівника уміння, показники та характеристики переносяться за аналогією на імідж освітньої організації загалом. Негативний імідж провокує негативні емоції: ненависть, презирство, зневагу, страх.

Імідж задовольняє такі потреби особистості, як: прояв індивідуальності, самоствердження, готовність до постійної прогресивної зміни, потребу свободи та незалежності, потребу мати вищий статус, зберегти або завоювати престиж. Якщо мотивація досягнення успіху стає провідною у діяльності керівника, то він прагне досягти вищого рівня професійної соціалізації. Така мотивація завжди пов'язана із посадовим зростанням, яке вимагає створення стійких позитивних зв'язків із оточенням, формування позитивного іміджу у професійному середовищі.

Керівник повинен мати достатній рівень іміджевої компетентності, що складається із знань та розуміння сутності іміджотворюючих процесів; володіння універсальними базовими технологіями, техніками, засобами, навичками досягнення внутрішнього стану та зовнішньої виразності. Для формування особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти важливе значення мають такі компоненти іміджу, як: мотиваційно-ціннісний, компетентнісний, діяльнісний та комунікативний.

Мотиваційно-ціннісний компонент віддзеркалює рівень умотивованості керівника до здійснення управлінської діяльності. Показниками цього компонента виступають готовність до професійного розвитку та саморозвитку, ціннісне ставлення до професійної самореалізації, соціально активна життєва та педагогічна позиція. Компетентнісний компонент розкриває систему професіоналізму керівника. Його показники – продуктивна співпраця з різними соціальними групами, наявність і поповнення знань з менеджменту, педагогіки, психології, іміджології; креативність та ініціативність. Діяльнісний компонент відображає систему особистісних норм регуляції поведінки і розкриває систему професіоналізму управлінця. Показниками діяльнісного компонента виступають прагнення до цілепокладання в діяльності, здатність до самоорганізації, самоконтролю та рефлексії. Комунікативний компонент характеризується конструктивністю професійного спілкування. Показники – культура мовлення, комунікативна поведінка, емоційна стабільність.

Залежно від прояву сукупності визначених показників сформованість особистісно-професійного іміджу керівника закладу освіти характеризується високим, середнім і низьким рівнями.

Робота над власним іміджем повинна бути постійною, бо імідж треба або кардинально змінювати, або наповнювати новим змістом. Формування іміджу керівника закладу – це активна, цілеспрямована діяльність по самопізнанню, самовираженню, самовдосконаленню в особистісному та професійному аспектах. Формування іміджу відбувається в результаті послідовних та спланованих кроків:

1. Підтримка іміджу реальними справами (імідж може змінитися у гірший бік, якщо керівник не підкріплює його відповідними вчинками чи діями).

2. Уміння швидко реагувати у нестандартних ситуаціях, грамотно відповідати на складні питання, відповідально підходити до вирішення будь-яких проблем.

3. Стежити за зовнішнім виглядом, оскільки акуратність і стиль одягу вселяють впевненість людині, зовнішність повинна відповідати внутрішньому змісту, «транслявати» на оточуючих рішучість та впевненість у собі.

4. Необхідно тримати своє слово, щоб слова відповідали вчинкам.

5. Дотримуватися балансу твердості та м'якості, тобто, керівник організації має бути впевненим у собі та рішучим, робити так, щоб його розпорядження виконували, але необхідно завжди пам'ятати, що керівник працює з людьми, які заслуговують на просте людське відношення до себе.

6. Розвивати комунікативні навички.

За керівником із позитивним іміджем члени колективу визнають право брати на себе відповідальність за рішення їхніх інтересів, дозволяють від їх імені висловлювати думки на різного роду зовнішніх зібраннях, виказувати їхні вимоги перед вищою владою. Такі керівники стають носіями організаційних змін, пропагують інноваційні підходи до роботи закладу освіти та реально впроваджують новації, оскільки користуються підтримкою колективу. Керівник із високим рівнем іміджу в колективі може інтегрувати зусилля задля досягнення організаційних цілей; стати лідером-фасилітатором, який здатен створити ефективну команду однодумців та управляти з акцентом на співробітництві. Імідж керівника стає фактором, який є вагомим ресурсом розвитку закладу освіти.

Отже, набуває важливості проблема створення цілісного професійного іміджу керівника, який стає необхідним атрибутом соціально-професійних відносин. Це зумовлює підготовку кваліфікованих управлінських кадрів, здатних до творчої праці, професійного вдосконалення та прагнення до самопізнання.

На часі наукові розвідки щодо з'ясування особливостей іміджу керівників закладів освіти різних типів та форм власності, вивчення гендерних аспектів іміджу управлінця, розробки дієвих технологій формування іміджу менеджера з урахуванням різних етапів професійної діяльності та підготовки до неї.

#### **Використані джерела:**

1. Голошубова А. О. Іміджологія : навч. посіб. Одеса : Вид-во Одеського національного морського університету, 2016. 80 с.
2. Дячук В. П. Іміджологія. Соціокультурний вимір: навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 308 с.
3. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти : монографія. Харків : Основа, 2019. 128 с.
4. Чебикін О. Я., Ковальова О. О. Психологічні особливості формування основ професійного іміджу: монографія. Одеса : СВД М. П. Черкасов, 2009. 223 с.

**Докучаєва Вікторія Вікторівна,**  
*докторка педагогічних наук, професорка,  
професорка кафедри розвитку дитини  
раннього і шкільного віку,  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

**Іванов Євген Вікторович,**  
*кандидат педагогічних наук, доцент  
доцент кафедри публічної служби й  
управління навчальними закладами навчально-  
наукового інституту публічного управління і  
післядипломної освіти, Державний заклад  
«Луганський національний університет імені  
Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

## АУТСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕСУРСНОСТІ СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Дослідження систем відкритого типу, до яких ми відносимо соціальні, й зокрема, освітні системи, показують, що вкрай важливим, хоча й складним, завданням сьогодення є підвищення міри впорядкованості/організованості цих систем, оскільки саме від цього параметру залежить, як ми будемо класифікувати таку систему – як керовану (а отже, організовану, і з регульованим типом поведінки), або, навпаки, матимемо випадок, коли система самоорганізовується (має зворотній зв'язок, консолідований тип поведінки тощо). Інакше кажучи, мірою впорядкованості/організованості визначається загальний стан системи.

У процесі дослідження систем другого типу – таких, що самоорганізуються, а саме – інноваційних педагогічних систем, – ми дійшли висновку, що саме з актуальним станом системи цього класу пов'язана така їх сутнісна характеристика, як експансивність [3], що й зумовлює домінуючий вплив інноваційної педагогічної системи – не лише на її найближче оточення й приналежне освітнє середовище, а навіть – і на більш широкий соціальний простір.

Утім, суттєве значення для систем відкритого типу, а саме для їх успішного функціонування, має стан оточення системи. Якщо останнє виявляє свій, у цілому, несприятливий потенціал, життєвий цикл системи опиняється під загрозою й потребує належної підтримки, що загалом передбачає нейтралізацію негативних чинників та актуалізацію позитивних. Наші дослідження показують, що така вимога задовольняється заходами щодо підвищення ресурсного стану освітнього середовища, у межах якого функціонує така освітня система. Поняття «ресурсний стан», «ресурсність» актуалізуються застосуванням ресурсного підходу, для якого базовим поняттям є «ресурс» (англ. resource, джерело).

Термін «ресурсний підхід» (англ. resource-based view) первісно був застосований у галузі промислового менеджменту, де й набув значення способу стратегічного аналізу виробництва/організації. Автором підходу є Дж. Барні, який оприлюднив його в статті «Ресурси компаній і стала конкурентна перевага», й, таким чином, ініціював новий етап у розвитку конкурентного аналізу.

Міждисциплінарні можливості ресурсного підходу пов'язані з доречністю його застосування поза галузевими межами (економіка, техніка, менеджмент), а саме – в гуманітарно зорієнтованих сферах, – екології, психології, освіті тощо.

Екстраполяція ресурсного підходу на сферу освіти уможливує вивчення механізму перетворення людського ресурсу в освітній сфері на ресурси інших сфер людської діяльності – на основі повного спектру матеріально-духовних ресурсів, що містить сфера освіти (Г. Серіков, П. Котляров). Оскільки у певному психологічному трактуванні, ресурси постають як «...життєвий досвід, перешкоди та труднощі, які насправді є неусвідомлюваними нереалізованими потребами, підтримка близьких людей, внутрішня мудрість як знання про самого себе, рішення рухатися вперед...» (Н. Рубштейн), то цілком виправдано розглядати «ресурсність» як «співвідношення внутрішніх, соціальних, матеріальних втрат та набутків», згідно Концепції «консервування ресурсів» Стівена Хобфолла. Тож, виходячи з психологічного розуміння, термін «ресурсний стан» означає наявність фізичних, ментальних, емоційних сил, які необхідні для реалізації поставлених завдань. Інакше кажучи, це – працездатність + діяльнісний стан суб'єкта.

З позиції термодинаміки, що слугує теоретичним підґрунтям для вивчення процесів самоорганізації у відкритих системах, – під час взаємодії двох систем (наприклад – людини й оточення) виникає нова система, між елементами якої, упродовж еволюції, склалася динамічна рівновага. Утім, прагнення системою активного стану потребує відхилення від стану динамічної рівноваженості. Тому, ми говоримо про підвищення активного/ресурсного стану щоразу, коли відбувається взаємодія між системами, що супроводжується виходом зі стану динамічної рівноваги. У нашому випадку – це взаємодія між суб'єктом (педагогом) та його оточенням (освітнє середовище).

У цілому, розуміючи ресурсний стан освітнього середовища як його готовність до реалізації поставленої мети, ми уявляємо собі готовність середовища в суб'єкт-об'єктному вимірі, що подається як актуалізація всіх наявних у цьому середовищі ресурсів, а саме – людських (особистісних), у наборі компонентів (інтелектуальні, психоемоційні, морально-етичні тощо), а також – матеріально-технологічних (засоби, оснащення, просторово-предметне оточення, технології).

Переходячи від поняття «освітнє середовище в ресурсному стані» до поняття «інноваційної ресурсності», ми екстраполюємо все зазначене вище, стосовно ресурсного стану освітнього середовища, однак беремо до уваги таку провідну класифікаційну ознаку соціальних (освітніх) систем відкритого типу, як «інноваційність». За цієї умови, інноваційна ресурсність освітнього середовища, крім загальних складників ресурсного стану, має включати спеціальні ознаки інноваційних педагогічних систем, до яких ми відносимо ангажованість, експансивність, концептуальність, інтегрованість, інтенсивність, стійкість, широта, енергетичність, синергічність [3]. Оскільки, як ми переконалися в своєму дослідженні, сумарний стан інноваційної педагогічної системи залежить від міри сформованості всіх вище зазначених властивостей, то, у випадку достатньої/високої міри їх сформованості, можна констатувати наявність суттєво проєктувального потенціалу освітнього середовища (тобто – інноваційної ресурсності, в найвищому її прояві).

Звертаючись до питання щодо можливих способів підвищення інноваційної ресурсності освітнього середовища, на підставі наших досліджень, зокрема тих, що присвячені технології й процедурам інжинірингу [1; 2 тощо], як одну з доречних й ефективних наукових процедур у сучасному освітньому просторі розглядаємо аутсорсинг.

Термін «аутсорсинг» (англ. «outsourcing» – outside resource using – «використання зовнішніх ресурсів») має походження зі сфери економіки й бізнесу й набув поширення наприкінці 80-х років минулого століття, насамперед – на сферу менеджменту (Карякін, В. Качалов, О. Кузьмін, Дж. Рівелл, Дж. Хайвуд та ін.). З позицій загального менеджменту, аутсорсинг – це таке організаційне рішення, що передбачає передачу виконання певних функцій підприємства (непрофільних або малоефективних для нього) зовнішньому виконавцю (аутсорсеру), який здатен забезпечити їх реалізацію на більш високому якісному рівні (В. Качалов).

Як чинник розвитку інноваційних процесів аутсорсинг набуває значення в межах економічної галузі, а саме на етапі переходу останньої на інноваційний шлях розвитку, під час її трансформації в мережеву форму організації, що уможливує використання виробничих ресурсів планети в цілому (С. Лепіхіна). В умовах сьогодення відзначається велика роль аутсорсинга як метода і інструмента взаємодоповнюючого й взаємопідтримуючого розвитку інноваційних потенціалів макроекономічних систем (С. Лепіхіна).

Акцентується увага на тому, що сьогодні стає неактуальною технологічна самодостатність, що поступається місцем новій стратегії – щодо використання технологічної взаємодоповнюваності. За цих обставин, аутсорсинг постає чинником інтеграції в світовому економічному просторі, й, фактично, – загальносвітовим економічним трендом.

Аутсорсинг розглядається як довгострокова, орієнтована на результат співпраця, що має зовнішнього постачальника послуг. Суттєвим є те, що на аутсорсинг передаються лише допоміжні процеси, які не містять ключових конкурентних переваг організації. При цьому, компанія залишає при собі провідні системоутворювальні компетенції, й саме концентруючись на ключових компетенціях, компанія здобуває собі право формувати стратегію розвитку економіки.

Крім того, оскільки, в умовах сьогодення, не всі компанії, корпорації мають доступ до самостійної організації інноваційної діяльності – саме через відсутність необхідних ресурсів, то пріоритетним завданням щодо стрімкого зростання якості буття суспільства є підвищення інноваційної сприйнятливості економіки.

При цьому, найпершим завданням для інноваційного менеджменту постає відбір та використання найбільш ефективних методів стимулювання й підтримки інноваційних



процесів та мобілізація для їх застосування усіх наявних у розпорядженні суспільства ресурсів.

У галузі освіти ідея залучення додаткових організацій, які працюють у режимі аутсорсингу, обґрунтована тим, що необхідність підвищення якості викладання окремих програм стикається з обмеженням у навчальних засобах й компетентності педагогічного персоналу. Зазвичай, це програми соціогуманітарного напрямку, що вимагають додаткового інформаційного й поведінкового середовища й технологій комунікації, які здатні надати, зі свого боку, державні й приватні організації й установи, що зацікавлені у зростанні освітнього потенціалу широкого й більш локального освітнього простору.

Аутсорсинг, як механізм приватно-державного партнерства у галузі освіти, здатен з'єднати компетенції різних суб'єктів освітнього простору шляхом мережевої взаємодії між організаціями, результатом якої є збільшення долі інновацій. Освітній аутсорсинг дозволяє замовнику – освітній організації – скористатись перевагами інтелектуальних та організаційних ресурсів решти учасників освітнього процесу (наукових, просвітницьких та культурних центрів тощо), – з тим, щоб інтегрувати наявні в аутсорсера знання (кваліфікації, компетенції) і, таким чином, підвищити якість освіти, удосконалити освітній простір – за рахунок вивільнення й концентрації інноваційних, насамперед – інтелектуальних, ресурсів, технологічної підтримки учасників освітнього процесу, що є носіями саме цих ресурсів.

#### **Використані джерела:**

1. Докучаєва В. В. Інжиніринг як інструмент дослідження в галузі освіти. Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 20 – 21 трав. 2022 р.). Харків, 2022. URL: [https://www.youtube.com/playlist?list=PLiaeS8WzPXz\\_rfKCQEwS6szmhv9F86YW](https://www.youtube.com/playlist?list=PLiaeS8WzPXz_rfKCQEwS6szmhv9F86YW) (дата звернення: 15.08.2022).

2. Докучаєва В. В. Когнітивістика як трансдисциплінарна основа освітнього інжинірингу. Інновації педагогічної освіти в умовах викликів сьогодення / за ред. С. Я. Харченка. Старобільськ. 2019. С. 29–52.

3. Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі : монографія. Луганськ : Альма-матер, 2005. 304 с.

**Ручкіна Маріанна Миколаївна,**  
*кандидатка педагогічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри освітнього менеджменту  
та публічного управління навчально-наукового  
інституту природничо-математичних наук,  
інформатики та менеджменту, Державний  
заклад «Південноукраїнський національний  
педагогічний університет імені  
К. Д. Ушинського»  
м. Одеса*

#### **УРАХУВАННЯ ЗМІН В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ – ВИМОГА ЧАСУ**

Ефективне функціонування закладів освіти неможливе без стабільного та довгострокового розвитку, в основі якого лежить процес управління організаційними змінами. Виходячи з досвіду національних та міжнародних організацій, важливо вчасно та ефективно впроваджувати зміни не лише в періоди економічного зростання, але й для уникнення кризових явищ.

Зміни, управління змінами, моделі, види, принципи представлені у працях наступних учених: О. Кузьміна, Д. Мейерсон, Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко, І. Шевченко,

Ю. Шошина, О. Мельник, Б. Новіков, Г. Сініук, П. Круш, Г. Тарасюк, Л. Грейнер, Дж. Келлі, К. Левін, Д. Хайятом та ін.

Процес управління змінами в закладах освіти має свої особливості, характеристики і, відповідно, вимагає спеціальних методів для своєї роботи, оскільки має враховувати особливості закладу, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. До основних особливостей управління змінами в закладах освіти можна віднести характеристики закладу, його структуру, освітній процес та його складові, характеристики освітніх змін, відмінності змін та вплив інновацій на функціонування та діяльність керівництва закладу.

Трактування дефініції «зміни» в організаціях ґрунтується на основних положеннях про те, що зміни є природним феноменом та відбуваються безперервно. Метою змін є забезпечення існування та розвитку організації, який має залежність від швидкої адаптації до зовнішнього середовища в процесі змін. Діяльність організації здійснює вплив на процеси змін у навколишньому середовищі [2, с. 62].

На думку Т. Пічугіної, С. Ткачової, О. Ткаченка, поняття «зміни» пояснюється як поява чогось нового, як перехід до іншого стану, враховуючи зовнішнє та внутрішнє середовище [3, с. 13].

Поняття «управління змінами» є також достатньо досліджене і розглядається на індивідуальному і організаційному рівнях. Теоретики використовують поняття «управління змінами» для опису: завдання у контексті управління змінами; сфери професійної практики; зведення знань; механізмів управління [9, с. 3].

Управління змінами в зарубіжному менеджменті трактується по-різному: як процес мінімізації опору змінам через залучення ключових гравців та зацікавлених сторін [7]; як стиль управління, який має за мету заохотити організацію та окремих людей до ефективного поведіння зі змінами, що відбуваються в їх роботі [8]; як системний підхід до вирішення питань переходу чи трансформації цілей, процесів чи технологій організації; як процес, інструменти та методи, що використовуються для управління змінами, включаючи планування, перевірку та реалізацію змін та перевірку ефективності змін; як структурований підхід до переміщення організації з поточного стану до бажаного майбутнього стану [6].

Також у науковій літературі поняття «управління змінами» розглядають як: процес систематичного коригування напрямів діяльності організації з оновленням її структури та пошуком нових можливостей з метою відповідності вимогам і запитам ринків; процес регулярного коригування діяльності організації за напрямами, варіювання поведінки співробітників в умовах змін; вид професійної діяльності, який означає вплив керуючої системи на організацію, враховуючи вплив та зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [3, с. 6].

У дослідженні І. Шевченко зазначено, що зміни, які можуть виникати в організаціях мають бути систематизовані та класифіковані. Процес управління під час змін вимагає технологій, навичок та вмінь, які відрізняються від тих, що у повсякденному житті. Учений зміни розрізняє за рівнями, а саме: індивідуальні, групові, організаційні. Особливістю індивідуальних змін є індивідуальна реакція особистості на нововведення. Реакція особистості може бути досить різною, наприклад, абсолютна підтримка нововведень чи повна не підтримка. Вплив на реакцію людини мають такі фактори: вік, стать, посада, попередній досвід змін, професійно-кваліфікаційний рівень, стимули та мотиви. Групові зміни передбачають використання нових методів та засобів роботи у певному підрозділі чи функціональній службі. Вплив на групову реакцію змін мають неформальні об'єднання співробітників, певні політичні течії, які підтримують або протистоять нововведенням. Організаційні зміни можуть торкатися будь-якого напрямку діяльності організації, серед яких: маркетинговий, економічний, виробничий, науково-інноваційний та інші [4, с. 24-25].

Ю. Шошина виокремлює три види змін, а саме: зміни технологій та виробництва (зміни у процесі виробництва, зміна методів, устаткування, основних умінь та знань співробітників), зміни в управлінні персоналом (підвищення рівня професіоналізму фахівців, впровадження

нових програм, критеріїв відбору, системи стимулювання тощо), структурні зміни (можуть торкатися як окремих структурних підрозділів, так і усієї структури) [5].

Також дослідниками (Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко) на основі аналіз наукової літератури здійснено угруповання видів змін за ознаками. Серед ознак такі: залежність від факторів, які мають вплив на необхідність і ступінь змін (перебудова організації, корінне перетворення, звичайні зміни, помірне перетворення, незмінне функціонування організації); залежність від масштабів змін (поступова зміна, фундаментальна зміна); залежність від рівня організації (організаційні зміни у структурі, організаційні зміни у культурі); залежність від стабільності змін (корінні зміни, ступінчасті зміни, зміни, що наслідують або коливаються); залежно від галузі стратегічних змін (зміни в галузі: інформування та мотивації персоналу, стилю менеджменту та лідерства, корпоративної культури, ресурсного забезпечення, компетенцій і навичок); залежність від довготривалості змін (довготривалі, короткотривалі); залежність від напряму впливу (конструктивні, деструктивні); залежність від часу проведення змін (зміни до, під час та після реалізації стратегії); залежність від об'єкту (організаційна структура, маркетингова діяльність, фінансова сфера, кадри, організаційна культура, імідж, інноваційна та інформаційна сфера) [3, с. 28-31].

Варто наголосити на тому, що ученими окремо визначаються види змін для галузі освіти, враховуючи особливості, оскільки у закладах освіти зміни відбуваються щодня під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. До таких змін відносять зміни розвитку, перехідні зміни та трансформаційні зміни [1, с. 34-35].

Досліджуючи зміни в управлінні закладом освіти виявлено, що зміни відбуваються в освітньому середовищі, системі оцінювання здобувачів освіти, педагогічній діяльності та управлінських процесах, які були спричинені змінами у нормативній базі, ресурсах закладу освіти та зовнішніми факторами (COVID-19, воєнні дії в країні). Основними причинами, які заважають процесу впровадження змін у заклади освіти визначено такі: недостатній позитивний досвід керівника з питань управління змінами (31%), зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на діяльність закладу освіти (41%), форма навчання (28%).

Отже, сучасним керівникам закладів освіти слід враховувати зміни під час управління закладом. Для удосконалення процесу управління закладом освіти в умовах сучасних змін рекомендуємо на постійній основі проводити заходи з працівниками для підтримання психологічного клімату у колективі, оновити у закладах освіти методичні кабінети для формування інноваційної бази методичних розробок та для обміну досвідом педагогічних працівників; створити інформаційно-ресурсне приміщення з метою психосоціальної підтримки дітей, які навчаються у закладі.

#### **Використані джерела:**

1. Горішна О. Трансформація концепції управління змінами у практиці врядування в закладах освіти : колективна монографія «Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі» / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 506 с.
3. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
4. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.
5. Шошина Ю. Ю. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації. URL : [http://xn--e1aaifpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb\\_7\\_04.pdf](http://xn--e1aaifpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb_7_04.pdf)
6. APM Body of Knowledge 7th edition URL : <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/delivery/scopemanagement/change-management>
7. Business dictionary URL : <http://www.businessdictionary.com/definition/change-management.html>

8. COBUILD Advanced English Dictionary. Copyright © Harper Collins Publishers  
URL : <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/change-management>
9. Nickols Fred Change Management 101 A Primer, 2016. 17 с.

**Бурдун Віктор Васильович,**  
*кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач  
кафедри професійної освіти, ресторанного і  
туристичного бізнесу навчально-наукового  
інституту технологій і торгівлі, Державний  
заклад «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

## **ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЧАСУ КЕРІВНИКОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Інтенсивний розвиток всіх суспільних процесів вимагає ефективно організації власного часу. Ефективне використання часу стало однією з визначальних складових продуктивної діяльності сучасної людини. Одним із основних завдань керівника закладу освіти під час організації освітнього процесу є оптимальне використання не тільки власного робочого часу, а й ефективна організація роботи педагогічного колективу. Досягнення цієї мети стане можливим при застосуванні інструментів управління часом – тайм-менеджменту.

Проблемам ефективного використання часу присвячено роботи як іноземних, так і вітчизняних фахівців. Вагомий внесок в розвиток теорії та практики тайм-менеджменту зробили такі іноземні дослідники, як Гліб Архангельський, Пітер Друкер, Джон Клеменс, Мел Роббінс, Скотт Далримпл, Брайан Трейсі та ін. Серед вітчизняних фахівців варто відмітити таких науковців, як А. О. Гаврилова, Г. І. Євтушенко, Л. Л. Калініченко, Т. В. Лазоренко, М. Д. Прищак, Л. І. Скібіцька, Є. М. Хриков та ін.

Значний вклад в розкриття сутності, змісту, форм і методів управління закладами освіти різного типу вніс Хриков Є. М. В його роботах значна увага приділяється макротехнології управління навчальним закладом, зокрема функціям управління: плануванню, організації, контролю, регулюванню та методам управління, в тому числі і методам ефективного використання часу [6].

Метою дослідження є аналіз методів тайм-менеджменту, виявлення основних проблем, які заважають керівнику закладу освіти ефективно організувати та використовувати свій час в процесі роботи і обґрунтування основних напрямків щодо їх вирішення.

Сутність тайм-менеджменту можна визначити як якісне виконання роботи, досягнення поставленої мети, певних результатів за мінімальний проміжок часу. Тайм-менеджмент можна трактувати як раціональний розподіл та ефективне планування і використання часу.

Завдання керівника полягає в оптимізації діяльності закладу освіти шляхом визначення пріоритетів, оптимізації витрат часу на отримання позитивного результату. Авральні ситуації у професійній діяльності виникають, в тому числі, і при неефективному використанні часу. Накопичення невирішених завдань призводить до емоційного напруження і з часом може спровокувати стресовий стан або синдром хронічної втоми. Такий психологічний стан, в подальшому, зменшує продуктивність та якість роботи керівника закладу освіти. Крім того, своєчасність виконання професійних завдань допомагає знайти час на власний професійний розвиток, задоволення власних потреб.

Варто зауважити, що тайм-менеджмент – це не тільки правильний розподіл власного часу, а й керування чинниками, які впливають на нього, тобто робоча атмосфера, стосунки з колегами, організація відпочинку, побуту тощо [1].

Одним із важливих етапів управління часом є необхідність планування. Звичайно, планування допомагає чітко уявити обсяг роботи, визначити терміни на виконання кожного завдання і контролювати виконання завдань, нічого не упустивши.

Планування є необхідним і для керівника закладу освіти. Відтворення свого розпорядку в наочному вигляді дає можливість не випускати з поля зору всі поточні справи і приділяти їм увагу у відповідний час. Планування – одна з функцій менеджменту, яка полягає в тому, що керівник закладу освіти визначає цілі, деталізує їх і знаходить шляхи їх досягнення. Саме керівник, в більшості випадків, несе відповідальність за результативність діяльності закладу освіти, оскільки він відповідає за організацію освітнього процесу і оптимізує роботу педагогічних працівників колективу. Варто зауважити, що досвідчені керівники вказують на першочергову необхідність саме аналізу свого часу з виокремленням непродуктивних втрат і зведенням їх до мінімуму. Планування має стати важливим етапом організації та використання часу. Відповідно, на практиці для підвищення ефективності використання часу та попередження його непродуктивних втрат керівнику закладу освіти доцільно використовувати певний алгоритм прийняття рішень.

Перед тим, як планувати та безпосередньо розпочинати виконувати роботу, керівнику необхідно дати відповіді на чотири запитання [4]:

1. Чи потрібно це робити взагалі? Непотрібна робота, на жаль, завжди є частиною рутини керівника закладу освіти. Він не може повністю позбавити своє життя від цього, але має змогу визначати, на виконання якого завдання може якомога менше витратити свій час. Якщо керівник закладу освіти витрачає велику частину свого робочого дня на дії, пов'язані з неважливими складовими, то він зменшує свої можливості роботи над тим, що дійсно більш важливе для закладу освіти. Досить ефективно на даному етапі працює метод виключення, у відповідності до якого доцільно поставити ще одне проміжне запитання: «Що станеться, якщо цього не робити взагалі?» Якщо підходить відповідь: «Нічого не трапиться», то цей вид роботи можна виключити взагалі.

2. Чи повинен це робити я? Делегування обов'язків – одна із складових роботи керівника. Якщо керівник вважає, що серед персоналу закладу освіти немає нікого, кому можна було б передати хоча б частину своєї роботи саме через причину їхньої некомпетентності, тоді постає питання про відповідність кадрової політики реальним вимогам закладу освіти. Нездатність делегувати повноваження призводить до надмірного перевантаження та вигорання керівника. На думку Г. Архангельського, ефективність керівника на 30% залежить від його особистої організованості, а решта 70% – від правильно делегованих повноважень [3].

3. Чи можна роботу відкласти? Немає жодного сенсу хаотично виконувати різні види діяльності. Кожна справа має свої часові межі, які обов'язково мають дотримуватись. Керівнику необхідно чітко встановлювати терміни виконання роботи, зазначаючи, яке завдання необхідно виконати негайно, а яка робота не є терміновою.

4. Чи повинен я виконати її терміново? Якщо робота має бути виконана негайно, то вона бути в центрі уваги керівника закладу освіти, на який він спрямовує всі свої ресурси. Такий підхід до організації часу дозволяє виявити ділянки непродуктивних втрат часу та мінімізувати їх, підвищивши ефективність роботи керівника в цілому.

Прийнявши рішення про пріоритетність виконання того, чи іншого виду роботи, необхідно переходити до планування та реалізації відповідних дій. Згідно з тайм-менеджментом є такі етапи планування [2; 5]:

1. Формування цілей. Цей етап визначає ефективність кінцевих результатів, так як напрямок подальшої роботи залежить від правильно поставленої цілі, яку потрібно формулювати чітко та конкретно.

2. Планування. При плануванні необхідно обов'язково враховувати важливість і терміновість справи. Маючи перелік задач можна чітко розподілити їх виконання у часі. Викреслювання зі списку виконаних справ – є наглядним результатом продуктивності, що мотивує та додає ентузіазму в роботі. Крім того, оцінка кількості часу на виконання тієї чи іншої справи дає відчуття контролю над своїм часом.

3. Виконання запланованих справ. Планування здійснюється саме з метою реалізації задумів. Саме тому після формування цілей і прийняття рішень настає етап реалізації планів. Дуже важливо щоб цей процес відбувався у відповідності до плану.

4. Контроль і підбиття підсумків. На цьому етапі оцінюється виконана робота і, за потреби, вносяться певні корективи.

Існує досить широкий перелік методів і технологій щодо ефективної організації та управління часом, які відрізняються тим, що розглядають робочий процес з різних сторін (табл. 1).

Таблиця 1

**Методи ефективної організації та управління часом**

Методи тайм-менеджменту	Сутність методу
Принцип Парето або принцип 80:20	Відповідно до цього принципу 20% зусиль приносять 80% результату і навпаки. Цей метод допомагає працівнику визначити від якої роботи він отримає найбільшу віддачу, щоб в подальшому спрямовувати на її виконання більше зусиль.
Метод прискореного аналізу за принципом Ейзенхауера	На основі таких критеріїв, як терміновість та важливість, завдання розподіляють на 4 групи: 1) справи А (важливі і термінові). Завдання такого типу потрібно виконувати без зволікань і вони принесуть найвагоміший ефект; 2) справи Б (важливі, але ще не термінові). Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Якщо відтермінувати їх виконання, то вони перемістяться в групу А; 3) справи В (термінові, але не важливі). Виконання цих справ не дуже результативне і може негативно відбитися на ефективності роботи, оскільки вони відбирають час. Завдання такого типу найдоцільніше делегувати іншим; 4) справи Г (неважливі і нетермінові). Справи з цієї групи негативно впливають на робочий процес і не приносять ніякого позитивного результату. Застосування методу Ейзенхауера на практиці підвищує ефективність діяльності людини шляхом розставлення пріоритетів.
Правило «6П»	Правильне Попереднє Планування Попереджає Погані Показники. Складаний перелік справ дозволяє нам чітко зрозуміти обсяг робіт, які необхідно виконати, і визначає кінцевий результат.
Getting Things Done	Методика акцентує увагу на записуванні поточних і майбутніх справ, аналізу щоденної інформації, що має вплив на особистий план дій.
Метод ALPEN	Застосування цього методу передбачає виконання 5-ти послідовних етапів: складання переліку справ на завтра, розподіл часу на реалізацію кожного окремого завдання, співвідношення 60 : 40 (досвід показує, що план найкраще складати лише на 60% робочого часу), розстановка пріоритетів і делегування, оцінювання і перенесення.
Personal Efficiency Program	Система методів, спрямована на впорядкування робочої інформації. Метод акцентує увагу на важливості формування у працівників певних корисних навичок, які будуть сприяти плідній діяльності.
Піраміда Франкліна	Методика, за якою визначають довгострокові цілі та шляхи їх досягнення. Сутність даної методики полягає в тому, що глобальні завдання діляться на підзавдання, які в свою чергу також поділяються. Візуально це можна уявити як процес «будівництва піраміди».
100 блоків	Кожна людина в середньому витрачає близько 7-ми годин на сон, в неї залишається 17 годин для роботи. Це приблизно 1000 хвилин в день, які

	для зручності потрібно розподілити на 100 блоків. На наступному кроці необхідно заповнити ці блоки (кожен з яких – 10 хвилин) тим, нащо б ви хотіли витратити свій день. Далі необхідно скласти таку ж саму схему, але заповнити блоки тими справами, якими ви займалися вчора. Порівнявши ці дві схеми, можна визначити, що саме заповнює ваш час. Регулярне складання таких схем сформує новий погляд на час і через розуміння його обмеженості виникне бажання його раціонального використання.
--	--

Застосування цих методик буде мати позитивний вплив на організацію робочого процесу.

Висновки. Тайм-менеджмент є важливим інструментом, який може використовувати керівник закладу освіти у своїй діяльності. Методи тайм-менеджменту, які застосовуються з метою упорядкування робочого часу, є ефективними за умови систематичного дотримання відповідних принципів, використання яких допомагає керівнику закладу освіти, разом зі своїм колективом, успішно виконувати завдання та раціонально розподіляти свій час та час своїх підлеглих таким чином, щоб виконувати все вчасно.

#### **Використані джерела:**

1. Свтушенко Г. І., Дерев'янку В. М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування «Тайм-менеджменту» в організації. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2014. №1. С. 88–96.
2. Калініченко Л. Л., Гаврилова А. О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 60–63.
3. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О. Правила успішного використання тайм-менеджменту. Молодий вчений. 2017. № 1(41). С. 632–635.
4. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
5. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
6. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. К.: Знання, 2016. 360 с.

#### **Терент'єва Ольга Леонідівна,**

*кандидатка наук з державного управління,  
старша викладачка кафедри публічної служби  
й управління навчальними закладами  
навчально-наукового інституту публічного  
управління і післядипломної освіти,  
Державний заклад «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

### **КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗЗСО**

Наявність стратегічного документу закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) є нормативною вимогою, що відповідає цілям та завданням впровадження НУШ, старшої профільної школи та закріплюється можливостями, які відкриває автономія закладів освіти щодо залучення ресурсів, управління кадрами та впливу на освітній процес. Стратегія визначає довгострокове бачення, пріоритетні проблеми, вирішення яких сприятиме розвитку та досягненню мети.

Метою статті є визначення основних принципів методології розроблення Стратегії розвитку ЗЗСО.

Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти повинна стати інструментом створення конкурентоздатної школи яка зміцнює дисципліну, покращує навчання, знижує рівень конфліктів.

Будь-якої стратегічний документ потребує розробленої методології його складання.

Методологія визначає порядок, принципи розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти.

Основними принципами розроблення Стратегії розвитку ЗЗСО є:

- Відповідність нормативним вимогам (Законам України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», плану заходів щодо реалізації Концепції «Нова українська школа», Порядку проведення інституційного аудиту закладів освіти та іншим).

- Врахування принципів прав людини та демократії, серед яких повага до людської гідності, повага до різноманіття, участь кожного, рівні можливості та мирне співіснування.

- Встановлення взаємозв'язку зі стратегічними документами на рівні громади та регіону у межах застосування програмно-цільового підходу управління, а відповідно належного фінансування ЗЗСО.

- Партисипативний підхід до розроблення та впровадження Стратегії розвитку ЗЗСО, що передбачає максимальне залучення до процесу розроблення та реалізації Стратегії внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів через використання процедур інформування, консультування, спільного ухвалення рішень та делегування повноважень.

- Обґрунтованість та доцільність або релевантність Стратегії розвитку ЗЗСО потребам освітніх стейкхолдерів та освітньому контексту, що передбачає розроблення Стратегії на підставі аналізу статистичних даних, результатів соціологічного дослідження/опитування, самооцінювання учасників освітнього процесу.

- Інклюзивність, безбар'єрність та гендерно-орієнтований підхід як наскрізна лінія.

- Сприяння сталому розвитку та добробуту суспільства через спрямування Стратегії розвитку ЗЗСО на забезпечення доступної якісної шкільної освіти для кожної дитини.

Розроблення, затвердження, реалізація, здійснення моніторингу та оцінювання реалізації Стратегій є складовими єдиного стратегічного планувального циклу, що передбачає таку послідовність процесів:

- Аналіз – вивчення ситуації, основних переваг та проблем, оцінка ситуації за визначеними напрямками, що охоплюють освітнє середовище, освітній процес, педагогічну діяльність, управлінську діяльність, – відповідно до дотримання нормативних вимог, демократичних цінностей та принципів, зібраних статистичних даних, у тому числі у гендерному розрізі, розрізі інклюзивності та доступності, проведення соціологічних опитувань, фокус-груп із зацікавленими сторонами, самооцінювання стейкхолдерів (проведення на цій основі профільного та SWOT-аналізу).

- Планування – визначення цінностей, місії, стратегічного бачення (візії), стратегічних і оперативних цілей, способів реалізації завдань та шляхів їх виконання через реалізацію проєктів розвитку та вживання заходів, а також ключових результативних показників досягнення встановлених цілей Стратегії.

- Впровадження – розроблення та затвердження Перспективного плану впровадження Стратегії розвитку ЗЗСО через реалізацію проєктів розвитку та вживання заходів, що надалі стає основою для розроблення Планів реалізації Стратегії розвитку на поточний навчальний рік, формування кошторису з урахуванням цілей, визначених у Стратегії, реалізація проєктів розвитку, моніторинг досягнення цілей та їх коригування у разі необхідності.

- Оцінювання – визначення результатів впливу реалізації Стратегії на розвиток ЗЗСО, оцінювання впровадження демократичних цінностей та принципів, досягнення інших запланованих результатів та врахування їх у наступному планувальному циклі.



Важливим моментом є взаємозв'язок стратегічних документів на рівні територіальної громади. Тобто, Стратегія розвитку ЗЗСО повинна бути пов'язаною зі Стратегією розвитку територіальної громади та планувальними документами розвитку освітньої галузі громади, у той же час відображаючи особливості розвитку ЗЗСО.

#### **Використані джерела:**

1. Про повну загальну середню освіту: закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX – ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 08.04.2024).
2. Державна служба якості освіти про роль засновника у розробленні стратегії розвитку закладів освіти в громаді : офіційний сайт. URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/> (дата звернення: 08.04.2024).

**Старокожко Ольга Миколаївна,**  
*кандидатка педагогічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри менеджменту та  
адміністрування, Бердянський державний  
педагогічний університет  
м. Запоріжжя*

### **ІДЕЯ ПАРАДИГМАЛЬНОГО ПОЛІЛОГУ У ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ**

У статті висвітлені особливості застосування категорії «парадигма» у теоретичній та практичній діяльності. Доводиться продуктивність структурно-змістового аналізу категорій «парадигма» та «методологія» щодо виявлення їх сутнісних ознак.

Автором запропоновано парадигмальний підхід управління, що вибудовується завдяки інтеграції парадигм професійної освіти, соціальної педагогіки та соціальної роботи, університетської освіти, інноваційного університету.

Постановка проблеми. Загальні тенденції та докорінні перетворення, що здійснюються в економічному, соціокультурному житті актуалізують вивчення можливостей соціальної роботи і, насамперед, такого важливого чинника реформування освітньої сфери, як підготовка майбутніх менеджерів освіти.

Провідною є тенденція до переходу від функціональної (технократичної) парадигми навчання з притаманним їй набором готових знань, репродуктивного мислення до особистісно-гуманітарної парадигми, при якій досвідченість у професійній сфері стає невід'ємною частиною загальнокультурного особистісного розвитку індивіда.

Гуманізація і гуманітаризація освіти виступають у цій парадигмі основними стратегічними напрямками діяльності вищої школи, однак їх втілення в освітній процес ускладнюється, перш за все, недостатньою розробкою сутності гуманітаризації освіти як соціальнопедагогічного феномену і принципів її реалізації - основних цілей, які зумовлюють напрямок пошуку в побудові нової технології освіти. Нові парадигми професійної підготовки мають утворюватися на інформаційно-комунікаційних технологіях на основі нових підходів і стратегій. На сьогодні на зміну інформаційно-проблемним формам навчання приходить евристично-пошуковий підхід, а система освіти набуває гуманоцентричної орієнтації, що формують і розвивають особистісний і фаховий потенціал фахівця не лише у сфері теорії та методики педагогічної освіти. Визначною ознакою розвитку національної системи освіти є розбудова на компетентісно орієнтованій основі, що зумовлено кількома причинами. По-перше, найважливішою проблемою сучасної освіти, що вимагає негайного розв'язання на фундаментальному рівні, є не тільки проблема професійної підготовки майбутнього менеджера освіти, тобто не надання людині певної суми знань, а її розвиток, становлення

особистості, формування мотивації та навичок до самонавчання. Про суспільну зацікавленість у таких менеджерах освіти свідчать публікації зарубіжних і вітчизняних учених з питань їх підготовки, в них йдеться про менеджерів освіти європейського рівня з міжкультурною компетентністю. По-друге нові сучасні тенденції в педагогіці вимагають від науковців не тільки ґрунтовного оновлення психолого-педагогічної підготовки менеджерів освіти нової генерації, здатних не тільки здійснювати діяльність на основі використання новітніх технологій, але й брати на себе відповідальність за її реалізацію.

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Нами встановлено, що науковий дискурс щодо методології трансверсальної рефлексії поліпарадигмального освітнього простору ще не сформований, тому ми визначили низку актуальних проблем: - визначити, обґрунтувати поняття поліпарадигмальності освітнього простору в руслі феномену його трансверсальності; - окреслити соціальні та професійні зони концептуальної дії наукових парадигм, що мають підтримку освітньої спільноти в даний час; - розробити авторську технологію моделювання емерджентних утворень в освітньому поліпарадигмальному просторі; -опрацювати до рівня управлінського запровадження елементарні технології визначення ефективних трансверсальних синергій освітнього простору.

Аналіз стану досліджуваності проблеми. Загальними питаннями управління освітою та підготовки менеджерів освіти займалися В. Андрущенко, В.Луговий, В.Маслов, В. Бакіров, Є. Головаха, С. Гончаренко, Т. Жижко, В. Журавський, Т. Кокарева, М. Михальченко, І. Надольний, Н. Паніна, Сохань, та ін.

Оскільки підготовка менеджерів освіти та управлінська діяльність не може здійснюватися поза межами соціальних інститутів, організацій, груп і індивідуумів, то ці аспекти вивчені у працях К. Адамецьки, Л. фон Берталанфі, П. Блау, М. Вебера, Е. Винограя, Д. Гвішіані, В. Євтуха, Д.Морено, В. Олійника, В. Огневюка, Т. Парсонса, О.Пригожина, Л. Панченко, І. Предборської, та ін. Діяльності освітніх організацій присвячені роботи В. Воловича, І. Гавриленка, В.Лугового, М. Лукашевича, О. Навроцького, Л. Сіднева, А. Фурмана, О.Якуби тощо. Дослідники поліпарадигмальності (В. Огнев'юк, М. Романенко, С. Клепко, О.Старокожко, В. Крижко, В. Жигірь).

Щодо заявленого феномену полілогу ідеї поліпарадигмальності освітніх ландшафтів то, на жаль, змушені визнати силу непереборного тиску на колективну свідомість педагогічних працівників і здобувачів щодо неухильного сповідування парадигмальної моноідеї визначеної управлінською вертикаллю освіти. Наразі це тотальна ідея компетентності. Полілог же – це зіткнення різних розумів, різних істин, несхожих культурних позицій, що становлять єдиний розум, єдину істину й загальну культуру та забезпечують вільність співбесідників, рівноправність й особистісний контакт між співбесідниками на основі співпереживання і взаєморозуміння та дозволяє розвинути: шанування особистої позиції учасників, координаційні здібності, емпатію, уміння формувати ціннісні професійні установки до спільної діяльності [4]. Це невимовна субстанція інтелектуальної, методологічної та технологічної спроможності учасників освітнього процесу будувати власний освітній простір та його продуктивне наповнення.

Ефективність та своєчасність прояву оновленого характеру професійної діяльності багато в чому залежить від методологічних напрямів професійної та університетської освіти, методологічних питань розробки та впровадження інновацій у сферу надання освітніх послуг. Це концентрує увагу на поєднанні та взаємному доповненні різних методологічних підходів, парадигм, теорій та концепцій щодо їх впливу на підготовку майбутніх менеджерів освіти, що дозволить нам “по-новому” подивитися на розвиток підготовки працівників, а саме не з позиції загострення соціально-економічних й соціальних проблем та їх подолання, а з точки зору методологічних новацій – здобутків та наукових досягнень. Неминучість поступової трансформації методологічних засад підготовки менеджерів освіти вказує на перспективність розширення парадигмальних меж освітньої, наукової роботи та соціогуманітарних, психолого-педагогічних, соціально-педагогічних наук. За таких умов можуть відбуватися зміни її

методологічних орієнтирів стосовно: 1) характеру співвідношення різних методологічних підходів щодо обґрунтування оновленої сутності підготовки; 2) специфіки впливу засадничих принципів на побудову моделі підготовки згідно ціннісних настанов, способів організації та механізмів взаємодії суб'єктів у освітньому середовищі; 3) інтеграції шляхів розв'язання проблеми результативності підготовки майбутніх менеджерів освіти.

Авторська рефлексія освітнього простору України дозволила виявити досить складну поліпарадигмальну ситуацію цього соціального середовища. Ми пояснюємо це паліативним характером реформування вищої освіти та управління нею; прийняттям стандартів та цінностей ЄПВО; флюктуаційним впливом внутрішньої освітньої політики та державного управління; зростаючими науковими та дослідницькими запитами і ресурсами висококваліфікованих суб'єктів освітнього простору.

Освітні простори (цивілізації) визначаються диверсифікованою внутрішньою структурою, яка задається потребами соціуму та панівними освітніми (педагогічними) ідеями, концептами, парадигмами.

Співіснування парадигм, особливо гуманітарних, дозволяє зробити висновок, що боротьба і витіснення парадигм не так поширені, як допускав Т. Кун [1], оскільки парадигми, в основному, мають власні культурні та пізнавальні ніші. В результаті аналізу сформульований принцип поліпарадигмальності в педагогіці, який характеризується наступними положеннями: допустимість співіснування декількох методологічних систем, в рамках яких вибудовуються цілісні, закінчені моделі освітнього процесу, виражені в формі педагогічних теорій, технологій, систем навчання і виховання; орієнтація процесів соціалізації та індивідуалізації особистості на різні парадигмальні установки;

- використання різних парадигм на стратегічному (ідеологічному, методологічному) і оперативному (ситуативному) рівнях одним педагогом;

- залежність вибору парадигми педагогом від рівня сформованості мотивації суб'єктів освіти (пасивної і активної установки на власний інтелектуальний розвиток);

- трансверсальне поєднання елементів різних парадигм в рамках конкретної методології та технології освіти;

Засновник теорії наукових революцій Т. Кун передбачав існування всередині кожної парадигми предметних парадигм, кожній з яких властивий свій, специфічний набір уявлень про цілі, зміст і процеси виховання і навчання. Парадигми не завжди змінюють (замінюють) одна одну. Іноді вони успішно співіснують і доповнюють одна одну (аксіологічна компетентісна) впродовж певного проміжку часу. Наука педагогіка знаходиться на «передпарадигмальній стадії», так як наявність багатьох рівноправних парадигм, з точки зору Куна, рівнозначна відсутності парадигми і характерно для «ранньої стадії» [1].

Висновки. Таким чином, парадигмальний підхід у підготовці менеджерів освіти в умовах середовища університету, з одного боку, дозволяє враховувати загальні методологічні принципи підготовки як системи у контексті системної методології та провідних методологічних підходів, а з іншого боку, її розвиток спрямовується впливом загальних тенденцій як результату подолання протиріч.

В освітніх, педагогічних науках полілог ідеї та проблем поліпарадигмального простору національної освіти лише починає формуватися. Перспективи подальших досліджень полягають у створенні підґрунтя для постання парадигмального підходу у напрямку виявлення принципів, умов, засобів, рівнів та критеріїв розвитку підготовки менеджерів освіти в умовах інноваційного освітнього середовища університету.

#### **Використані джерела:**

1. Гроф С. Структура наукових революцій.//Психологія і суспільство. Філософія науки. 2010.№2. С. 105-112.

2. Краснякова А. О. Модереція полілогу як алгоритм трансформації комунікативних інтернет практик. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія психологічні науки. Випуск 1.2019 С. 228-233.

3. Каптюрова В. Синкретизм монологу, діалогу та полілогу в інтернет-комунікації / В. Каптюрова // Мовні і концептуальні картини світу. – 2013. – Вип. 43(2). – С. 129-137
4. Осипова Т. Ю. Мультиплікативність педагогічних умов професійного становлення майбутніх учителів. // Наука і освіта. – 2017. – №4. – 166-171.
5. Starokozhko, O. N. Starokozhko O. N., Kryzhko V.V., Zhygyr V. I. The transversal character of polyparadigmatic educational space. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2020, № 3, P.191-197.

**Чехов Артем Анатолійович,**

*аспірант кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Актуальність. Сучасний етап розвитку вищої освіти в Україні характеризується низкою викликів, серед яких ключове місце займають військові дії на території країни. Ці умови зумовлюють необхідність перегляду та переосмислення традиційних підходів до управління закладами вищої освіти, зокрема шляхом інтеграції цифрових технологій. Цифрова трансформація в освітньому секторі відкриває нові можливості для ефективного менеджменту закладами вищої освіти (ЗВО), підвищення якості надання освітніх послуг та забезпечення безперервності освітнього процесу під час кризових ситуацій.

Мета статті – здійснити аналіз комунікаційних інструментів та визначити перспективи їхнього застосування та напрями цифрової трансформації в управлінні закладами вищої освіти України

Цифрова трансформація в управлінні закладами вищої освіти не обмежується лише переходом від паперових документів до електронних. Вона охоплює впровадження комплексних інформаційних систем, розробку та застосування спеціальних комунікаційних інструментів, забезпечення кібербезпеки, а також використання інноваційних методик надання освітніх послуг та управління.

Нижче наведено детальний опис деяких ключових комунікаційних інструментів, їхніх переваг та недоліків:

### **1. Системи управління навчанням (LMS)**

Приклад: Moodle – відкрита платформа LMS, яка часто використовується у ЗВО України для організації онлайн навчання.

Переваги:

- Гнучкість у створенні та адмініструванні курсів;
- Можливість інтеграції з іншими системами та інструментами;
- Підтримка різноманітних типів контенту (текст, відео, тести);
- Відкритий код, що дозволяє адаптувати систему під специфічні потреби закладу.

Недоліки:

- Потреба в кваліфікованих ІТ-спеціалістах для налаштування та обслуговування;
- Можливі труднощі в навчанні користувачів, особливо серед викладачів, що не мають досвіду роботи з подібними системами.

### **2. Комунікаційні платформи**

Приклад: Google Meet – популярний інструмент для відеоконференцій, який використовується для проведення онлайн-лекцій, семінарів, та засідань.

Переваги:

- Досить легкий інструмент у використанні, який адаптований під різні електронні пристрої (комп'ютер, телефон, планшет тощо);
- Висока якість звуку та відео;
- Можливість запису зустрічей для подальшого перегляду;
- Інтеграція з іншими сервісами Google.

Недоліки:

- Обмеження безкоштовної версії за часом та кількістю учасників;
- Залежність від якості інтернет-з'єднання учасників.

### 3. Системи електронного управління ресурсами (ERP)

Приклад: SAP ERP – комплексна система для управління фінансами, логістикою, кадрами та іншими ресурсами навчального закладу.

Переваги:

- Автоматизація багатьох процесів, що підвищує ефективність управління;
- Централізоване зберігання та обробка даних;
- Поліпшення прийняття рішень завдяки аналітичним інструментам і звітності в реальному часі;
- Зменшення ризику людських помилок у процесах управління;

Недоліки:

- Висока вартість впровадження та обслуговування;
- Складність впровадження в робочі процеси закладу вищої освіти та потреба у довготривалому навчанні персоналу;
- Можливий супротив змінам з боку співробітників, що звикли до традиційних методів роботи.

### 4. Інструменти забезпечення кібербезпеки

Приклад: Cisco SecureX – інтегрована платформа кібербезпеки, що забезпечує захист інформаційних систем та даних навчального закладу.

Переваги:

- Комплексний захист від загроз, включаючи шкідливе програмне забезпечення, фішинг, DDoS-атаки тощо;
- Автоматизація процесів виявлення та реагування на інциденти кібербезпеки;
- Інтеграція з різними інструментами та платформами для забезпечення єдиної системи кібербезпеки.

Недоліки:

- Висока вартість та необхідність у кваліфікованих фахівцях обслуговування системи;
- Постійна потреба в оновленні знань та навичок з кібербезпеки серед ІТ-персоналу для ефективного управління. [2, с. 134]

Описані приклади демонструють, що цифрова трансформація в управлінні ЗВО України може мати суттєві переваги, включаючи поліпшення ефективності управління, підвищення якості освіти та забезпечення безперервності освітнього процесу. Водночас, вона вимагає значних інвестицій, як фінансових, так і в розвиток навичок персоналу та студентів.

Забезпечення кібербезпеки, адаптація до нових технологій, подолання опору змінам серед співробітників є ключовими викликами, що потребують уваги керівництва навчальних закладів. Ефективне вирішення цих викликів вимагає комплексного підходу, залучення експертів та ретельного планування.

Цифрова трансформація є невід'ємною частиною сучасного освітнього процесу, проте її успіх значною мірою залежить від здатності закладів освіти адаптуватися до нових викликів та інтегрувати інноваційні технології в управління та навчання [1, с. 1, 2].

Перспективи розвитку:

1. Продовження інвестицій у IT-інфраструктуру. Забезпечення надійної та безпечної IT-інфраструктури є фундаментом для впровадження цифрових інструментів та платформ.

2. Розробка програм навчання та підвищення кваліфікації. Цей напрямок стосується не тільки IT-спеціалістів, але й викладачів, адміністративного персоналу та студентів, щоб забезпечити їх навичками роботи з новітніми технологіями.

3. Формування культури інновацій та відкритості до змін. Залучення всіх учасників освітнього процесу до діалогу про цифрову трансформацію та її переваги може сприяти зменшенню опору змінам.

4. Співпраця з технологічними компаніями та іншими навчальними закладами. Обмін знаннями та досвідом з партнерами може допомогти у визначенні найкращих практик та ефективніших інструментів для впровадження.

5. Постійне оновлення кібербезпеки. З огляду на зростаючу кількість загроз, навчальним закладам необхідно постійно актуалізувати свої стратегії кібербезпеки.

6. Експериментування з новими форматами навчання. Використання цифрових інструментів відкриває шлях для експериментів з гнучкими та інноваційними форматами навчання, такими як повністю дистанційне навчання, змішане навчання, гейміфікація тощо.

Висновки. Українським ЗВО необхідно активно розвивати цифрову компетентність серед своїх співробітників і студентів, інвестувати в сучасні технології та розробляти нові підходи до освіти та управління, щоб залишатися на передовій освітніх інновацій та відповідати сучасним викликам. Це не тільки сприятиме підвищенню якості освіти, але й забезпечить українським вищим навчальним закладам лідируючі позиції в глобальному освітньому просторі.

З огляду на це, роль держави та освітньої політики стає ключовою у підтримці та стимулюванні цифрової трансформації. Це може включати розробку стандартів та рекомендацій, надання фінансової та методологічної підтримки навчальним закладам, а також стимулювання розробки та впровадження інноваційних освітніх технологій. [3, с. 195]

Окрім того, важливою є співпраця між університетами та бізнесом, що дозволить не тільки ефективно інтегрувати практичні навички та знання в освітній процес, але й сприятиме розробці та впровадженню нових технологій, орієнтованих на реальні потреби та виклики.

Також важливим аспектом є підготовка студентів до діяльності в цифровому суспільстві, що передбачає не тільки надання технічних знань, але й розвиток критичного мислення, здатності до швидкого навчання, адаптації та ефективної взаємодії в онлайн-просторі.

Таким чином, цифрова трансформація в управлінні закладами вищої освіти України є комплексним процесом, що вимагає злагоджених зусиль з боку усіх зацікавлених сторін: уряду, освітніх закладів, бізнесу та громадськості. Тільки через спільні зусилля буде можливим досягти значного прогресу в цьому напрямку, забезпечити високу якість освіти та виховати конкурентоспроможних працівників й студентів для майбутнього.

#### **Використані джерела:**

1. Арешонков В.Ю. Цифровізація вищої освіти: виклики та відповіді. Вісник НАПН України, 2020, 2(2). URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/106/136> (дата звернення: 10.03.2024).

2. Осипчук Т.О. Деякі аспекти проєктування кібербезпечного освітнього середовища педагогічного закладу вищої освіти. Звітна наукова конференція Інституту цифровізації освіти НАПН України «Цифрова трансформація освіти України в умовах воєнного стану»: збірник матеріалів, 24 лютого 2023 р., м. Київ / упоряд.: О. П. Пінчук, Н. В. Яськова. Київ : ЦО НАПН України, 2023. С. 134-135. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/735053/2/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%97%202023%20%D1%84%D1%96%D0%BD-1.pdf#page=135> (дата звернення: 11.03.2024).

3. Яблонська Т. Досвід і перспективи дистанційного навчання в системі вищої освіти. URL:<https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/APSE/article/view/16687/23995> (дата звернення: 15.03.2024).

**Солонина Вікторія Сергіївна,**  
*аспірантка кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

### **УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Забезпечення доступності якісної освіти є однією з провідних ідей сучасних модернізаційних перетворень у сфері освіти України, що, поміж іншого, висуває нові вимоги до управління якістю надання освітніх послуг закладами освіти. Постійно змінювані умови сьогодення спонукають заклади освіти своєчасно реорганізовуватись та пристосовуватись до інновацій, що є однією з умов конкурентоспроможності та викликів сьогодення. Крім цього, наше сьогодення має ряд викликів, відповідно управління закладами освіти є викликом у військовий час та несе певні перешкоди. Вони повинні завжди відповідати вимогам часу та ринку освітніх послуг як фактор, що одночасно вказує на вирішення наявних запитів суспільства, потреби у соціумі та високу якість й інноваційність пропонованих послуг.

Підвищення доступності та якості освіти, створення безпечного комфортного освітнього середовища, результативне використання кадрових, управлінських і матеріально-технічних ресурсів закладів освіти – це ті актуальні процеси її модернізації, які зазнали суттєвої трансформації останнім часом. В умовах реформування освіти та постійного оновлення інформаційного простору заклади освіти мають функціонувати як відкрита до соціуму система.

Аналіз наукової літератури дозволяє констатувати, що достатньо розробленими є теоретичні аспекти соціального управління: (В. Бондар, В. Буряк, Д. Кайдалов, Н. Кузьміна, В. Луговий, В. Маслов, та ін.);

Особливості управління в галузі освіти, дослідження сутності управління закладами освіти присвячені роботи Н. Васиньової, Л. Гриневич, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Крижко, В. Лугового, О. Мармази, В. Маслова, В. Олійника, В. Пікельної, М. Поташника, Є. Хрикова, Т. Шамової [1 – 3; 5 – 8] та інші.

Мета тез – окреслити наявні виклики і перспективи управління закладом освіти в сучасних умовах.

Сучасний керівник закладу освіти має бути професіоналом здатним в нових умовах та швидко адаптуватися управляти освітнім процесом і максимально швидко пристосовуватися до змін і впроваджувати інновації. Менеджмент освіти передбачає такий вид управлінської діяльності, який складається із сукупності засобів, методів та форм впливу на особистості та колектив з метою ефективного функціонування освітньої галузі. У такому контексті керівник – це людина, яка не лише приймає певні рішення та несе відповідальність за функціонування освітнього закладу, а володіє цими знаннями та вміннями [6].

У менеджменті освітніх інновацій важливого враховувати методи управління, які ґрунтуються на характері джерела управлінської інформації (вербальні, дослідницькі, ілюстративно-показникові, техніко-технологічні). Метод діалогічного спілкування керівника з

об'єктами управління та застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій є особливо цінним для керівника. Завдяки застосуванню цього методу набагато швидше можна вирішити управлінські задачі, створювати різні інформаційно-пошукові системи для закладів освіти, розробити науковометодичну базу даних навчального процесу, що має забезпечити доступність та ефективність освіти, удосконалення навчально-виховного процесу, підготовку молодого покоління до життєдіяльності в інформаційному суспільстві тощо.

Водночас варто пам'ятати, що управління якістю надання освітніх послуг є складовою частиною управління якістю освіти, яке, у свою чергу, входить до загальної структури системи управління освітою. Тож управління якістю необхідне сучасному закладу освіти для: підвищення ефективності освітнього процесу у досягненні вимог, які пред'являються державними стандартами освіти; розвитку творчої та діяльної атмосфери в закладі, активізації професійної діяльності його працівників; покращення в цілому системи управління у закладі освіти; оптимізації фінансового, ресурсного та кадрового забезпечення освітнього процесу; підвищення конкурентоспроможності закладу освіти; створення сучасних безпечних умов освітньої діяльності; забезпечення широкої участі громадськості в управлінні закладом освіти [3].

Отже, управління закладом освіти полягає не лише у тому, щоб застосовувати інноваційні підходи та відповідати запитам суспільних змін, а й у внутрішніх перетвореннях змісту освітніх послуг. Лише за умови врахування всіх складових можна підвищити конкурентоспроможність сучасного освітнього закладу, а головне вміти швидко реагувати на сьогоденні виклики, а саме:

- зміну освітніх потреб;
- нестачу ресурсів;
- нерівність у доступі до освіти;
- вплив технологій;
- вплив повномасштабного військового вторгнення російської федерації в Україну, що призвело до кардинальних змін у всіх сферах життя.

Аналіз джерельної бази з проблеми дослідження дозволив виокремити перспективи управління закладом освіти [1; 2; 4; 5]:

Індивідуалізація навчання: завдяки новим технологіям і методам навчання стає можливим більш гнучко підходити до потреб кожного здобувача, учня, враховуючи його індивідуальні особливості).

Глобалізація освіти: освітні можливості стають все більш доступними завдяки онлайн-курсам, міжнародним обмінам, співпраці, зокрема участь у спільних соціальних проєктах, грантах)..

Розвиток педагогіки: з'являються нові педагогічні підходи, які роблять освітній процес більш цікавим, ефективним та інтерактивним)

Підвищення ролі громадськості: громадськість стає все більш активною, ініційованою до участі, зокрема у прийнятті рішень щодо освіти, що може призвести до покращення її якості та підзвітності.

Висновки. Таким чином, виявляється гнучкість і адаптивність системи управлінської діяльності змінюватися під впливом сучасних тенденцій розвитку суспільства та непередбачуваних обставин у світі. Конкурентоспроможність закладів загальної середньої освіти полягає насамперед у якісній розбудові системи розвитку управління закладом освіти, якості надання освітніх послуг, активізації фандрайзингової діяльності керівника, забезпеченості висококваліфікованими педагогічними кадрами, безпекою сьогодення тощо.

Виходячи з вище вказаної інформації, перспективи управління закладами освіти це вдосконалення певних задач, постійне швидке реагування на виклики сьогодення та вирішення непередбачуваних викликів.

#### **Використані джерела:**

1. Васиньова Н. С. Розвиток теорії управління вищими навчальними закладами в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття) : дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед.



наук за спеціальністю 13.00.06 – теорія і методика управління освітою / Надія Сергіївна Васиньова ; наук. кер. Є. М. Хриков ; ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2019. 294 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3615/Vasiniova.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 21.03.2014)

2. Васиньова Н.С. Тенденції розвитку теорії управління закладами вищої освіти в Україні (остання чверть ХХ – початок ХХІ століття) Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2019. Вип. 24. Том 1. 194 с. URL: [http://aphn-journal.in.ua/eng/archive/24\\_2019/part\\_1/25.pdf](http://aphn-journal.in.ua/eng/archive/24_2019/part_1/25.pdf) (дата звернення: 21.03.2014)

3. Методологічні засади створення та впровадження системи управління якістю освітніх послуг у загальноосвітньому навчальному закладі. Науковий вісник Донбасу, 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd\\_2011\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2011_3_5) Фіняк, Н. І. (2020). (дата звернення: 21.03.2014)

4. Освіта в Україні: виклики та перспективи URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2020/metod-zbirka-osvita-ta-covid-2020.pdf> (дата звернення: 21.03.2014)

5. Стратегічне управління навчальними закладами. Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту:колект. монографія /Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Т. В. Сич, О. М. Птахіна, О. А. Саєнко, А. Г. Розказов, Є. В. Іванов, І. С. Паславська, Н. В. Циган. Харків : ХОГОКЗ, 2019. С. 174 – 211.

6. Управління освітнім закладом: Навчально-методичний посібник. У двох частинах Ч.2. Ключ до професійного успіху /О. І.Мармаза, О. М. Касьянов, В. В. Григораш та ін. Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2003. 152 с.

7. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. Ч.1 Харків: ФОП Андреев К.В., 2016. 354 с.

8. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом. Навч. посіб. Ч.2. Харків: ФОП Андреев К.В., 2016. 338 с.

**Рудич Олена Віталіївна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

## **ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДЛІТКІВ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

У сучасному світі, де глобалізація та технологічний прогрес змінюють умови життя, виховання громадської відповідальності у підлітків стає все більш важливим. Громадська відповідальність - це не лише здатність відповідати за свої дії, але й активна участь у житті суспільства, відповідальність за добробут і розвиток своєї країни. Участь громадян у владі вважається частиною демократії, і вона може відбуватися через різні механізми і форми на різних рівнях. Були розроблені кілька моделей участі, найперші і, мабуть, найвідоміші були сходи громадянської участі Шеррі Арнштейн (1969 рік) [1, с. 216].

Заклади загальної середньої освіти відіграють ключову роль у формуванні громадської відповідальності підлітків. Вони є місцем, де діти навчаються основних соціальних норм і цінностей, формують своє ставлення до світу і визначають своє місце в ньому. Однак, процес формування громадської відповідальності - це не просто передача знань. Це складний процес, який вимагає відповідного управління, методів виховання та підходів до навчання. Управлінський аспект цього процесу є предметом цієї статті.

Метою статті є розгляд процесу формування громадської відповідальності підлітків у закладах загальної середньої освіти з точки зору управління. Це дослідження спрямована на те, щоб допомогти освітнім закладам ефективніше формувати громадську відповідальність підлітків, що, в свою чергу, сприятиме розвитку здорового суспільства.

Громадська відповідальність – це обов’язок та свідомість громадян перед суспільством [2, с.7]. Це відчуття відповідальності за долю і благополуччя інших людей, а також за довкілля та загальний розвиток суспільства. Громадська відповідальність включає в себе дотримання законів, добровільну участь у благодійних акціях, підтримку соціальних ініціатив та бажання допомагати іншим. Це важливий аспект будь-якого цивілізованого суспільства, який сприяє зміцненню спільності та покращенню якості життя всіх громадян. А оскільки темою роботи громадська відповідальність у закладах освіти можна зробити акцент на її впровадженні в школах. Адже, було б дуже корисно дитині з ранніх років розуміти своє положення в суспільстві.

Оскільки дана робота базується на закладі освіти, який знаходиться у Мачухівській громаді Полтавського району Полтавської області а саме Мачухівський ліцей, навчання над розумінням дітей громадської відповідальності проводиться постійно. Одним із видів залучення молоді до життя громади є постійна взаємодія та спільна участь у різних проектах.

Однією з останніх новин щодо спільної роботи є те, що Мачухівська громада перемогла в конкурсі на участь у швейцарсько-українському проєкті DECIDE – «Децентралізація для розвитку демократичної освіти». Участь у проєкті брали як директори закладів, так і учні. Вони разом розробляли макети шкільних коридорів, обирали кольори майбутніх стін та оснащення. Саме такі проєкти спрямована на учнів та учениць, щоб вони отримали рівний доступ до якісної освіти і в містах, і в селах, щоб громади навчилися управляти освітою, долучаючи громадян до прийняття рішень, щоб школа стала освітнім центром громади – осередком демократії та прав людини.

Управління процесом формування громадської відповідальності включає в себе розробку та впровадження ефективних стратегій та програм, які сприяють розвитку громадської відповідальності серед підлітків. Нещодавно закінчилося написання стратегії Мачухівського ліцею [3], яка дасть змогу слідувати даному вектору позитивних змін та покращувати якість здобування освіти.

Дослідження виконувалося на базі Мачухівського ліцею. У дослідженні брали участь учні 8-11 класів, батьківська громадськість. Дослідження проводилося під керівництвом класних керівників та практичного психолога. Загальна кількість респондентів склала 100 чоловік.

Результати анкетувань та висновки, що викладені у роботі, дають змогу класним керівникам, психологам, батькам, враховуючи всі обставини, розробити концепцію формування громадянської відповідальності у закладі, яка б визначала нову стратегію цілеспрямованого і ефективного процесу виховання суб’єкта громадянського суспільства, громадянина-патріота України.

Отже, проведені нами дослідження говорять про чималий потенціал громадсько-активної школи щодо формування громадянської свідомості та відповідальності у дітей та підлітків. Навчальний заклад шляхом застосування відповідних виховних технологій і організаційно-педагогічних форм реалізовує можливість формувати громадянську свідомість та виховувати громадянську відповідальність підлітків.

### Використані джерела:

1. Офіційний сайт Мачухівського ліцею : <https://sites.google.com/view/machukhy/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0?authuser=0>
2. Посібник для вчителя / Рафальська М., Боярчук О., Герасим Н. та ін. Харків. Вид. група "Основа", 2017. 136 с.
3. Шеррі Арнштайн, «Сходи участі громадян», JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, 216 p.

### **Безсонова Ольга Валеріївна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

## **ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ КОЛЕКТИВУ» ТА ЙОГО ХАРАКТЕРИСТИКИ**

Актуальність даної теми полягає в тому, що психологічний клімат колективу в закладах освіти є ключовим чинником, що впливає на ефективність роботи, задоволення працівників та досягнення загальних цілей. Значущість дослідження цього питання особливо зростає в умовах збройної агресії росії проти України, коли виникає нагальна потреба в розв'язанні проблеми формування позитивного, сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі. Тому як, наслідки війни завдають людині негативної шкоди, як на її життя, так і на її здоров'я. Проявляються тривожні стани, депресії, зниження працездатності та втрата інтересу до професійного зростання.

За даними українських і зарубіжних науковців, робота вчителя, педагога є однією з найбільш психологічно напружених, крім того в цих складних умовах. Тому важливо, щоб керівник закладу освіти був здатний створити та підтримувати позитивний психологічний клімат в колективі. Отже, дослідження та розвиток розуміння психологічного клімату в колективі є надзвичайно актуальними завданнями для педагогічної спільноти та керівництва закладів освіти.

Аналіз наукових досліджень і публікацій, що вирішують проблему формування позитивного психологічного клімату, підтверджує наявність наукових робіт з цієї тематики: Н. Волкової, Л. Карамушки, Н. Коломінського, В. Крижко, Л. Орбан-Лембрик та інші.

Проблемами створення сприятливого психологічного середовища в колективі досліджено в працях вчених з-за кордону, таких як М. Барлінгейм, Р. Болуїс, Д. Гобкінз, Є. Маккі та інші.

Мета статті полягає у визначенні поняття психологічний клімат колективу та його характеристик.

За визначенням Н. Волкової соціально-психологічний клімат – це стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу [1, с. 64]. Орбан-Лембрик Л. наводить визначення соціально-психологічного клімату, як якісного аспекту міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі [4, с. 487]. Згідно з Л. Карамушко, більшість науковців у своїх визначеннях підкреслюють, що

соціально-психологічний клімат є стійким психологічним настроєм, характерним для певного колективу, який відчутно впливає на міжособистісні відносини, уявлення про працю та оточуюче середовище [3].

Отже, науковці відзначають, що психологічний клімат, що притаманний різним освітнім групам, може мати різні характеристики та спрямованість. З цієї причини виділяють три основних типи психологічного клімату: з позитивною, негативною і нейтральною спрямованістю. Клімат з позитивною спрямованістю вважають сприятливим, або оптимальним, позитивним, тоді як клімат з негативною спрямованістю – несприятливим, або нездоровим. Клімат, що характеризується відсутністю чіткої спрямованості, описують як нейтральний.

У кожного виду клімату існують типові ознаки, які можуть бути суб'єктивними (внутрішніми), що відображають внутрішній стан та емоційний настрій членів колективу, або об'єктивними (зовнішніми), що відображаються у взаємодії колективу з його оточенням та сприйнятті цього оточення з боку інших.

Так, розглянемо суб'єктивні ознаки, які характеризують сприятливий психологічний клімат [2, с. 292]:

- вимогливість і довіра членів колективу;
- доброзичливість і конструктивна критика;
- вільне висловлювання власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для колективу рішення;
- чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу;
- достатня поінформованість усіх про основні завдання колективу та стан їх виконання, можливість займати активну позицію у процесі ділового спілкування в колективі;
- створення в колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника;
- задоволення роботою (її змістом, оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього колективу;
- взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним його членом;
- уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його дальший розвиток.

До об'єктивних ознак відносимо:

- високі показники результатів діяльності;
- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

Характеристиками несприятливого типу є наступні ознаки: у колективах з таким кліматом спостерігається відсутність взаємоповаги та співробітництва, що призводить до ізолюваності кожного працівника і низьких результатів роботи. Така атмосфера сприяє виникненню конфліктів, погіршує дисципліну та створює напруженість у взаємовідносинах, що може призвести до бажання змінити місце роботи. У нейтральному типі психологічного клімату спостерігається рівновага між внутрішніми та зовнішніми ознаками, проте цей клімат є нестійким і може зазнати змін у будь-який момент.

Відтак, у колективах з сприятливим психологічним кліматом відчувається велике задоволення від професійних досягнень, сприяють тісні міжособистісні відносини і відсутність конфліктів. Це сприяє позитивному ставленню до себе та активізації творчої енергії працівників. Взаємна вимогливість та конструктивна критика сприяють формуванню адекватної самооцінки і саморегуляції. Орієнтація на досягнення високих результатів у

професійній діяльності стимулює потребу в самовдосконаленні та самотворчості у членів колективу, що дозволяє керівникові ставити перед ними складні завдання і стимулює більш інтенсивний пошук шляхів до їх досягнення.

Висновки. Отже, з'ясовано, що психологічний клімат у педагогічному колективі – це стійка система міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу та всебічному розвитку особистості кожного члена колективу. До того ж, важливим фактором, який впливає на психологічний клімат, є й рівень психологічної сумісності членів колективу, враховуючи їхні соціально-професійні потреби та інтереси, особливості темпераменту й характеру, рівень професійно-педагогічної підготовки та майстерності, а також вікові і гендерні показники. Оптимальне поєднання таких характеристик сприяє підвищенню ефективності колективної діяльності.

Також, слід підкреслити, що сприятливий психологічний клімат – це запорука успішної роботи педагогічного колективу та високої якості освітнього процесу.

#### **Використані джерела:**

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація: навч. посіб. Київ, 2006. 257 с.
2. Карамушка Л. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
3. Карамушка Л. М., Шевченко А. М. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. Біла Церква : КОІ- ПОПК, 2014. 140 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник Спільний проект із ВЦ «Академія». Київ: «Академвидав», 2003. 565 с.

**Кабушка Олександр Михайлович,**  
*аспірант кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

## **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У зв'язку з тим, що в останні роки спостерігається активна інтеграція України в європейський простір, майже всі галузі на яких ґрунтуються основні сфери діяльності країни, переживають період істотних змін. Особливо це актуально для сфери освіти та науки. Успішне впровадження змін досить залежить від кадрів, вони являються такими ресурсами, без яких взагалі існування ЗВО неможливе, що особливо актуально в умовах обмеженості фінансування. Працівники науково-педагогічної сфери забезпечують конкурентоспроможність ЗВО на ринку освіти і є базою для формування його іміджу. Однак, через зміни у законодавстві та напряму розвитку країни, в останні роки вимоги до кадрів сфери освіти стали більш жорсткими та зосереджують більшість уваги на якості, а не на кількості.

Проблемою формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти займалися Гаращук О. [1] (сформував фундаментальну місію вищої школи – підвищення якості підготовки кадрів), Збрицька Т.П. [2] (описала переваги створення інструменту розвитку персоналу університету), Касіч-Пилипенко Т.М. [3] (показав кадровий потенціал як ключову складову конкурентної переваги підприємства), Оксентюк А. (порівняв зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом), Яворська А. (охарактеризувала особливості зайнятості та відродження трудового потенціалу) та інші.

Мета статті: визначити особливості та проблеми формування кадрового потенціалу ЗВО у вітчизняній практиці.

В науковій літературі визначення поняття «кадровий потенціал» трактується багатьма науковцями і орієнтуватися на якийсь окреме визначення досить важко, так як кожен автор виділяє в них своє індивідуальне бачення.

Спочатку, визначимо окремо такі поняття як «кадри» і «кадровий потенціал». Кадри представлені кількісним складом співробітників організації, а кадровий потенціал включає в себе так само і якісну характеристику цих кадрів. Ще більш вузьке визначення можна виділити для кадрового наукового потенціалу, який характеризує потенціал персоналу вищих навчальних закладів і включає в себе так само кваліфікацію і відношення працівників до науки і досліджень. Інакше кажучи, кадровий науковий потенціал відображає здатність працівника займатися науково-дослідницькою діяльністю.

Розглянемо деякі визначення поняття «кадровий потенціал», на основі яких можна було б сформуванати своє власне трактування:

1. Сукупність здібностей працівників виробничого і не виробничого характеру, які вони набувають в результаті свого навчання і діяльності та спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації;

2. Набір умінь і знань працівників, які вони застосовують у своїй сфері діяльності для досягнення поставленої мети;

3. Можливість участі співробітників в діяльності організації;

4. Частина трудового потенціалу країни.

Окремо можна виділити фактичний і перспективний потенціал: фактичний – це наявний на момент визначення кадровий склад, перспективний – це фактичний потенціал, який збільшується на величину резерву, при чому резерв має бути максимально можливий для конкретної організації на поточний період.

Головна відмінність трудового і кадрового потенціалу полягає у масштабі, який вони характеризують: трудовий потенціал охоплює потенціал всієї країни, а кадровий лише окремої організації.

Формування кадрового потенціалу неможливе без його оцінки.

Якість освіти може характеризуватися різними показниками, серед яких можна виділити основні [3]:

- надання освітньої послуги відповідно до рівня установлених стандартів;
- отримання позитивних результатів на всіх етапах навчання;
- відповідність попиту та пропозиції на ринку освітніх послуг.

Високий рівень даних показників може бути досягнутим лише за наявності відповідного кадрового забезпечення освітнього процесу.

Для оцінки кадрового потенціалу закладу вищої освіти рекомендується, використовуючи ті ж показники, які характеризують діяльність закладу в цілому. Всі напрямки діяльності вищої школи безпосередньо пов'язані з кадрами, які забезпечують цю діяльність, підтримують її на достатньому рівні і сприяють досягненню нових рівнів розвитку.

Процес оцінки кадрового потенціалу вищої школи досить трудомісткий і відрізняється від оцінки кадрів в організаціях інших сфер діяльності так як функціонування навчального закладу має свою специфіку. Так, діяльність вищих шкіл строго регулюється державою і існує необхідність в наявності ліцензії та проходження регулярних акредитацій. Це також відображається на вимогах до формування кадрового складу, які стають більш жорсткими [1].

Також в останні роки набула поширення рейтингова система оцінки кадрів закладу вищої освіти. Вона складається з розрахунку внеску викладача як у педагогічну так і у наукову діяльність. Головна мета такого оцінювання – визначити долю внеску кожного окремого працівника у загальні досягнення вищого навчального закладу за певний період.

Розглянемо основні характеристики, які мають бути притаманні критеріям, на основі яких рекомендується проводити оцінку: - рейтингова система має охоплювати всіх

працівників; - показники оцінки мають групуватися з врахуванням наукових ступенів та звань працівників.

Найбільш проблемні якісні показники при формуванні кадрового потенціалу, як показала практика, можна вважати наступні: знання іноземної мови та навички користування новими винаходами в техніці.

Як висновок можна сказати, що в Україні існує багато ще не вирішених проблем відносно формування кадрового потенціалу закладів вищої освіти. По перше, це пов'язано із старінням як методик викладання так і самих кадрів. По друге, вітчизняні кадри у багатьох аспектах не можуть конкурувати з іноземними, через відсутність необхідних базових навичок, які мали бути отримані ще в шкільні роки. Також, формування кадрового потенціалу тісно пов'язане з оцінкою кадрів.

У подальших дослідження рекомендується розробляти методики підвищення кваліфікації викладачів вищих навчальних закладів з метою формування найбільш якісного кадрового складу ЗВО і якості освіти в цілому.

#### **Використані джерела:**

1. Гарашук О. Підвищення якості підготовки кадрів – фундаментальна місія вищої школи / О. Гарашук, В. Содоль // Вища школа, 2013. – № 2. С.22-36.

2. Збрицька Т.П. Переваги створення корпоративного університету як інструменту розвитку персоналу / Т.П. Збрицька // Вісник соціально-економічних досліджень. –2013. – Вип. 1 (48). С. 354-358.

3. Касіч-Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т.М. Касіч-Пилипенко, Т.А. Дячко // Бізнес-Інформ. 2011. № 4. С. 147-150.

4. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Л.І. Чернишова, М.В. Тропанець, В.В. Гайтанжий // Матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (м. Одеса, 21-22 травня 2015 р.) – Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.

#### **Петров Сергій Олександрович,**

*кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри органічного синтезу та фармацевтичних технологій НТУ «ХП» м. Харків*

#### **Радогуз Сергій Анатолійович,**

*кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри українознавства, культурології та історії науки НТУ "ХП" м. Харків*

#### **Петрова Юлія Володимирівна,**

*Ph.D, старша викладачка кафедри ливарного виробництва НТУ «ХП» м. Харків*

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ПРОФЕСІЙНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ УЧНІВ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Реформа середньої освіти “Нова українська школа” (НУШ) [1] є важливим кроком в напрямку модернізації освітньої системи України. Ця реформа передбачає започаткування профільної освіти нового формату в старшій школі. Це означає, що учні отримують можливість вибирати спочатку профілі навчання, а потім і предмети за своїми інтересами та майбутньою професією, що сприяє розвитку критичного мислення та самостійності. НУШ спрямована на

розвиток компетентностей, які необхідні для успішного життя в сучасному світі, зокрема громадянської, соціальної, цифрової, культурної та інших. Завдяки цій реформі, українська освіта стає більш сучасною, гнучкою та ефективною.

Суттєві зміни в структурі старшої школи в рамках реформи НУШ передбачають поділ шкіл на академічні та професійні ліцеї. Це дає можливість учням вибирати між академічним (з продовженням навчання в закладах вищої освіти) та професійним (оволодіння професією) напрямками. Крім того, термін навчання в старшій школі збільшується з двох до трьох років, що дозволяє глибше вивчати предмети та краще підготуватися до вступу в заклади вищої освіти або початку професійної діяльності. Ці зміни спрямовані на підвищення якості освіти та розвиток компетентностей, необхідних для успішного життя в сучасному світі [2].

Однією з важливих проблем практичної реалізації реформи НУШ є відсутність ефективних інструментів професійної орієнтації в середній освіті. Це створює перешкоди для учнів, які намагаються визначити свої майбутні професійні інтереси та кар'єрні шляхи. Ця проблема також пов'язана з застарілою нормативно-правовою базою, яка регулює цю сферу [3].

Наразі відбувається ситуація коли НУШ вже функціонує в середній школі та старша школа за цією системою має почати роботу за кілька років, а ми все ще не маємо сучасної та ефективної системи професійної орієнтації. Це, в свою чергу, призводить до відсутності ефективного зв'язку між цими рівнями освіти, що в найближчий час може створити проблеми для формування індивідуальних освітніх траєкторій та усвідомленого вибору учнями профілів в старшій школі.

Вибір профілю старшої школи є першим важливим усвідомленим вибором в житті багатьох учнів. Це рішення може значно вплинути на майбутню кар'єру та життєвий шлях. Однак, цей вибір може бути складним через недостатню інформацію про різні професії та відсутність чіткого розуміння власних інтересів та здібностей. Крім того, учні можуть відчувати тиск з боку суспільства або родини, які мають власні уявлення про "престижні" професії. Тому важливо розробити ефективні системи професійної орієнтації, які допоможуть учням зробити обґрунтований вибір. Професійна орієнтація в середній школі повинна відігравати ключову роль як основний інструмент для усвідомленого вибору та початку індивідуальної освітньої траєкторії. Вона повинна допомагати учням визначити свої професійні інтереси, зрозуміти свої сильні сторони та потенціал, а також вибрати профіль та вибіркові освітні компоненти, які найкраще відповідатимуть їхнім майбутнім кар'єрним цілям.

Професійна орієнтація в середній школі має велику цінність, оскільки це оптимальний час для самопізнання учнів та пошуку напрямів, з якими вони хотіли б пов'язати своє життя. В цей період учні активно формують свою особистість, визначають свої інтереси та здібності. Професійна орієнтація допомагає їм краще зрозуміти себе, свої сильні сторони та потенціал, а також відкриває широкий спектр професій, з якими вони можуть пов'язати своє майбутнє. Таким чином, професійна орієнтація сприяє розвитку учнів як особистостей та допомагає їм робити усвідомлені рішення щодо своєї майбутньої кар'єри. Тому ефективна система професійної орієнтації є важливою складовою сучасної освітньої системи.

Очевидно, що заклади середньої освіти не можуть в повному обсязі самостійно та ефективно вирішити проблему професійної орієнтації, використовуючи лише власні ресурси.

Рішенням цих проблем може бути вигідна взаємодія між закладами освіти різних типів та форм. Так, закладам середньої освіти необхідно співпрацювати з закладами професійної освіти, коледжами та університетами щодо питань професійної орієнтації. Така колаборація може слугувати відмінним прикладом «win-win» взаємодії, коли всі учасники освітнього процесу отримують вигоду, а між освітніми установами встановлюється ефективна співпраця. Також необхідно оновити відповідні нормативно-правові акти, щоб вони відповідали сучасним вимогам та потребам учнів. Такі кроки допоможуть забезпечити ефективну професійну орієнтацію та підготовку учнів до вибору професії, що відповідає їхнім інтересам та потребам сучасного ринку праці.



### **Використані джерела:**

1. Нова українська школа / Концептуальні засади реформування середньої школи // Міністерство освіти і науки України, 2016 рік.
2. Розпорядження КМУ від 14 грудня 2016 р. № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року».
3. Міністерство освіти України, Міністерство праці України, Міністерство у справах молоді і спорту України, Наказ № 159/30/1526 від 02.06.95 «Про затвердження Положення про професійну орієнтацію молоді, яка навчається».

#### **Радогуз Сергій Анатолійович,**

*кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри українознавства, культурології та історії науки НТУ "ХП"*

*м. Харків*

#### **Петров Сергій Олександрович,**

*кандидат технічних наук, доцент, професор кафедри органічного синтезу та фармацевтичних технологій НТУ «ХП»*

*м. Харків*

#### **Іванов Євген Вікторович,**

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, ДЗ «Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка»*

*м. Полтава*

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТІ НА ШЛЯХУ ДО ІНДУСТРІЇ 5.0**

Будь-які кризові явища в історії, призводять до активних дискусій, щодо доцільності економічних та соціальних перетворень. Вища освіта ніколи не залишалася осторонь. Тож коли у 2022 р. Україна зіткнулася із викликами, які потребують чіткого стратегічного фокусу на зміцнення університетської системи, відразу почали лунати голоси про доцільність підвищення стандартів вищої освіти, оптимізацію структури та потребу адаптації. І це не дивно, адже з часів проголошення незалежності наша країна ніколи не стикалася із подібними випробуваннями.

Початок 2024 р. продемонстрував, що економічні труднощі та зміна фінансових пріоритетів вимагають нових стратегій, щоб зберегти рівень освіти як ключового соціального блага. Зрештою, заклади вищої освіти важливі не лише з економічної точки зору. Вони виконують фундаментальні та прикладні наукові дослідження, забезпечують інклюзивність та виконують громадські та соціальні функції, що неможливо без державної підтримки та відповідного фінансування. І коли «оптимізація» та «реформування» вищої освіти вже на порозі, як ніде доречно згадати пророчі слова Френка Роудса, що «Об'єднання, поглинання та стратегічні альянси скоро доповнять беззахисний академічний словник нарівні з поняттями

«оптимізація штату» й «аутсорсинг» [1]. На цьому етапі в українських університетів залишається лише два вибори: «оновлення чи вимирання» [2].

І тут дуже важливо, щоб зміни не виявилися занадто повільними. Відомо, що університети неймовірно консервативні [3]. Та й адаптація нових технологій в університетській освіті не обмежується лише їхнім впровадженням. Велике значення має менеджмент. Переходячи до нових процесів, необхідно переглядати та адаптувати норми, на яких ці процеси ґрунтуються. Так, Rhodes F.T. слушно приводить ілюстративний приклад, який стосується впровадження електрики на виробничих підприємствах: «...фабрики просто замінювали водяні колеса та парові двигуни на електромотори, зберігаючи при цьому ремінні приводи від центрального рушія...» [4, с. 2243]. Зрештою пройшло чимало часу, коли промисловці нарешті зрозуміли, що певна кількість невеликих двигунів, розміщених індивідуально біля станків на фабриці, зможуть давати енергію там і тоді коли це потрібно. Це значно підвищило продуктивність і знизило затрати. Університетська освіта також може виявитися більш складною для реформування, ніж це здається на перший погляд. Як зауважив экс-президент Принстонського університету Уільям Боуен, зміни, пов'язані з використанням технологій для підвищення продуктивності, можуть бути важкими для реалізації [5, с. 64]. Це особливо справедливо в умовах обмежених фінансових та функціональних можливостей університетів та їх адміністрації.

Проректор Університету Осло, Б'єрн Стенсакер, правильно відзначив під час свого виступу, що багато звітів та показників, які ми надаємо зовнішнім стейкхолдерам, часто не відображають безпосередньо результативність навчання, компетентність та якість освіти. Адже саме ці показники визначають головну ціль вищої освіти [3, с. 221]. Дійсно, на превеликий жаль, багато систем оцінювання університетів та їх діяльності зосереджені на кількості публікацій, цитувань та інших метриках, які не завжди відображають справжню якість освіти та підготовки студентів. Остеронь залишається розвиток критичного мислення, та інших компетентностей, які студенти можуть успішно використовувати у своїй подальшій кар'єрі.

Тут доцільно вказати на те, що європейська спільнота також звернула увагу на необхідність управління системними трансформаціями. У 2022 р. Європейська комісія опублікувала інформаційний бюлетень «Індустрія 5.0: Трансформаційне бачення для Європи» [6]. За думкою авторів, необхідно готувати новий набір економічних екосистем, які будуть більш стійкими до майбутніх потрясінь та стресів (пандемій, геополітичних змін тощо), а індустрія має орієнтуватися на зелений курс.

Сучасний університет має перестати бути фабрикою «дипломованих спеціалістів». Розуміння поточного стану зовнішнього середовища, відкритість до інноваційних ідей та проактивність – це три ключові фактори для необхідних змін в сучасних університетах. Ресурси, доступні університету, можуть значно вплинути на його розвиток та впровадження інновацій. Університети з великими фінансовими можливостями часто можуть собі дозволити різноманітні ініціативи, які не доступні менш заможним університетам. Зрештою, рекламний проспект Гарвардського університету за 1963 р. не втратив своєї актуальності, говорячи: «Багатство, як і вік, не робить університет великим, але максимально сприяє цьому» [7, 207]. Досвід Китаю зі створення дослідницьких університетів з чистого аркушу також свідчить про те, що у країнах з великими ресурсами інновації можуть бути успішно впроваджені.

Нажаль, українським ЗВО не всі ці інструменти доступні. Та вищі, повинні створити життєздатну інноваційну систему, передбачити план стратегічних докорінних змін і рухати цим шляхом. Українська вища школа повинна пристосовуватися до реалій сьогодення та почати конкурувати на ринку освітніх послуг не лише в Україні, а й за її межами. В таких умовах єдине, що залишається, взяти на озброєння гасло Apple «Думай інакше» та поглянути на можливість «творчої руйнації» – від «батька інновацій» Йозефа Шумпетера задля сталого розвитку університету.

### Використані джерела:

1. Rhodes F.T. (2001). The Creation of the Future: The Role of the American University. Cornell University Press. P. 230–231.
2. Gee G. (2009). Colleges Face Reinvention or Extinction. B: Chronicle of Higher Education. February. P.9.
3. Сокол, Є.І., Радогуз, С.А. (2022) Університет 4.0. У: Освіта дорослих в умовах невизначеності: залучення, мотивація, тенденції. Харків: НУА, С. 220–222.
4. Jones S.S., Heaton P.S., Rudin R.S., Schneider E.C. (2012). Unraveling the IT Productivity Pradox – Lessons for Health Care B: New England Journal of Medicine. Vol. 336. P. 2243-2245.
5. Bouen U. (2018). Vysshee obrazovanye v tsyfrovuiu epokhu [Higher education in the digital age]. - M.: NYU VShE. - 224 P.
6. Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. Available at: <https://www.horizon-europe.gouv.fr/sites/default/files/2022-01/industry-5-0-pdf-5324.pdf> [Accessed 15. Jan. 2024].
7. Crow M.M., Dabars, W.B. (2015). Designing the New American University. John Hopkins University Press, Baltimore, Maryland.

### **Януш Марія Іванівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ ТА ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА ПОЗАШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ МИСТЕЦЬКОГО СПРЯМУВАННЯ**

Кожна людина це – унікальна особистість з особливими ментальними та світоглядними характеристиками. Взаємодія працівників у команді – це відносини, які впливають на продуктивність та ефективність організації.

Залежно від характеру діяльності колективи дуже різноманітні і можуть бути поділені за гендерними ознаками на: жіночий, чоловічий, змішаний; за виробничим спрямуванням: соціальні (освітні, медичні), промислово-виробничі, наукові, військові, мистецькі тощо. Характер взаємовідносин у колективі залежить від специфіки діяльності.

Розмірковуючи про роль керівника в колективі, важливо відзначити, наскільки бувають різноманітні ситуації і з якими проблемами стикаються співробітники. Саме на керівника покладається функція запобігання негативним моральним явищам у колективі.

Керівництво виконує об'єднувальну функцію менеджменту, оскільки вона стосується всіх управлінських процесів в організації. Центальною особою в системі управління будь-якою організацією є головний менеджер.

Менеджер (від англ. «manage» — керувати) – це працівник організації, основним завданням якого є управління іншими працівниками та важливими ресурсами організації [3].

Дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон підкреслюють, що сильне і ефективне керівництво допоможе створити атмосферу участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій стимулюють її членів для усунення перешкод і досягнення максимальних результатів [2].

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємовідносини з підлеглими.

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на основі авторитету та влади забезпечує виконання функцій управління, формування методів управління та їх реалізацію в прийнятті управлінських рішень шляхом використання комунікацій.

Керівництво базується на категоріях менеджменту, таких як лідерство, влада та вплив.

Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб або груп працівників за допомогою особистих якостей з метою концентрації зусиль на досягненні цілей організації [1].

Фактично, лідерство наділяє співробітників неформальними повноваженнями.

Юридична енциклопедія дає таке тлумачення терміну «повноваження»: це сукупність прав й обов'язків державних органів і громадських організацій, а також посадових та інших осіб, закріплених за ними у встановленому законодавством порядку для здійснення покладених на них функцій [6].

Отже, формальні повноваження – це офіційно затверджене право впливати на поведінку підлеглих.

Влада – це здатність впливати на поведінку інших людей. Таку можливість забезпечують формальні повноваження, які надає посада.

Керівник позашкільного закладу освіти має владу над підлеглими тому, що викладачі залежать від нього в питаннях: заробітної плати, видачі завдань, просування за службовими сходами, надання матеріальної допомоги тощо. Іноді підлегли отримують владу над керівником, оскільки менеджер залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з батьками здобувачів освіти, конкретних знань за фахом, професійних можливостей тощо. Таким чином, менеджеру позашкільного закладу освіти слід пам'ятати про те, що управління здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій шляхом прийняття управлінських рішень.

Отже, для того, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати владу, а влада заснована на задоволенні потреб людини.

Управління включає в себе питання про те, як повинен діяти керівник, які методи впливу та стилі поведінки є найбільш ефективними для спрямування зусиль працівників на досягнення цілей організації. Щоб відповісти на ці питання, були розроблені три підходи американськими вченими-біхевіористами, які були доповнені та розвинуті науковцями інших країн [4].

Підхід з позицій особистих якостей ґрунтується на використанні властивостей та особистісних характеристик «ефективних» керівників. Згідно з так званою «теорією великих людей» (особистісна теорія лідерства), найкращі керівники володіють певним переліком особистих якостей, які є загальними для всіх (чесність, рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта, великий ступінь впевненості в собі, здоровий глузд, мудрість). Однак дослідженням Р. Стогділла не вдалося встановити чіткий перелік якостей, характерних для кращих керівників [5]. У різних ситуаціях вимагаються різні здібності та якості. Стогділл вказував, що структура особистих якостей керівника повинна відповідати особистим якостям, діяльності та завданням його підлеглих.

Підхід з позицій поведінки стверджує, що ефективність керівництва залежить від манери поведінки керівника з підлеглими, а не від його особистих якостей. Цей підхід базується на класифікації стилів керівництва, таких як автократичний, демократичний, орієнтований на роботу та орієнтований на людину (працівника). Розробники цього підходу, група американських вчених-біхевіористів, спочатку вважали демократичний стиль керівництва найбільш оптимальним. Однак виявилось, що стиль керівництва змінюється в залежності від ситуації.

Ситуаційний підхід базується на встановленні того, які стилі поведінки і особисті якості найбільш відповідають конкретним ситуаціям. Вибір способу керівництва залежить від характеру ситуації і включає такі фактори як: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформація, якою володіє керівник тощо.

Американські теоретики, з метою встановлення залежності між стилем керівництва, привабливістю і продуктивністю праці, почали враховувати не тільки взаємовідносини керівників і підлеглих, але й загальну ситуацію. Це призвело до розробки декількох ситуаційних моделей, які широко застосовуються. Стиль керівництва, який характеризує даного лідера, залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські відносини і виконання завдань організації і т. д.

Висновки. За результатами аналізу наукової літератури з'ясовано, що існує три основні підходи керівництва які допомагають спрямовувати зусилля працівників на досягнення цілей організації: підхід з позицій особистих якостей, поведінковий підхід та ситуаційний. Кожен керівник має свій стиль управління, який може бути ефективним в певних ситуаціях та неефективним в інших. Важливо вміти адаптувати свій підхід до конкретних умов та потреб своєї команди. Мистецтво керівництва полягає в умінні знаходити баланс між авторитетом та співпрацею, між визначенням цілей та підтримкою співробітників.

Керівництво та лідерство – це дві важливі складові управління організацією. Керівництво об'єднує усі управлінські процеси і відповідає за організацію та контроль діяльності. Лідерство, з іншого боку, спрямоване на мотивацію та надихання співробітників до досягнення спільних цілей. Отже, успішне управління вимагає вміння поєднувати керівництво та лідерство, використовуючи їх узгоджено для досягнення спільних цілей організації.

#### **Використані джерела:**

1. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. Розвиток лідерства: підручник / за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. С. 400.
2. Блейк Р., Моутон Дж. Наукові методи керівництва. Київ: Наук. Думка. 1992. 365 с.
3. Кузьмін О., Мала Н., Мельник О., Саніна О. Менеджмент: навч. посіб.; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів. 2012. 240 с.
4. Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол.: Ю. Шемшученко та ін. Київ : Укр. енцикл., 1998. Т. 4 : Н–П. 2002. 720 с.
5. McGregor, D. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill Book Co., New York. 1960. P. 236
6. Stogdill, R. Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: The Free Press. 1974. P. 613

#### **Антіпа Наталя Степанівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Освіта була і залишається провідною галуззю розвитку суспільства та його стабільності. Провідною ідеєю, яка характеризує сучасну державну політику у сфері освіти є твердження, що «жодна дитина, чию школу зруйнували, не залишиться за межами освітнього процесу. Як і вчителі, які мають бути працевлаштовані» [1].

Діяльність керівника закладу освіти має управлінський характер. Мета управлінської діяльності полягає в координації зусиль усіх учасників освітнього процесу, впорядкування та розвитку закладу освіти. Посадові вимоги до керівника закладу освіти розроблені на підставі державних законів, програм і документів про освіту в Україні; нормативних актів вищих органів управління освітою; результатів наукових досліджень, вивчення тенденцій розвитку теорії та практики управління; опрацювання та узагальнення найкращого практичного досвіду реалізації професійної діяльності керівників закладів освіти різних рівнів (зокрема, закладів загальної середньої освіти). Усі ці вимоги об'єднані у 3 групи: кваліфікаційні, соціально-психологічні (акмеологічні) та професійні. Кваліфікаційні вимоги до керівника закладу освіти передбачають вищу освіту, позитивний досвід і певний стаж педагогічної роботи, досвід організаційної (дослідницької) роботи, свідоцтво про навчання на спеціальних курсах підготовки резерву керівних кадрів, диплом магістра з менеджменту. Соціально-психологічні вимоги до керівника закладу освіти містять такі групи якостей: соціальні, моральні, комунікативні, ділові, акмеологічні. Соціальні вимоги керівника спрямовані на формування: почуття громадського обов'язку і відповідальності, національної самосвідомості, патріотизму, зрілості переконань, принциповості, соціальної активності, соціальної вихованості та порядності тощо. У структурі моральних вимог до керівника виділяються якості: відповідальність, чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, емпатійність, сила волі, непримиренність до антигромадських учинків, демократичність. Комунікативні вимоги до керівника закладу загальної середньої освіти містять: уміння слухати і чути співрозмовника, використовувати всі засоби атракції, виявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, із повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат тощо. Ділові вимоги включають: установку на неперервну освіту та самоосвіту протягом життя, нестерпність до консерватизму, ініціативність, рішучість, цілеспрямованість, креативні здібності, об'єктивність, оперативність тощо. Акмеологічні умови містять різного рівня акмеологічні інваріанти: загальні (сила особистості, розвинена антиципація, високий рівень самоорганізації, вміння приймати управлінські рішення, своєчасність, точність, нестандартність, ефективність, висока й адекватна мотивація досягнень), специфічні (проникливість, соціально-перцептивна компетентність, комунікабельність, здатність чинити акмеологічний вплив, сміливість), індивідуальні (професійна мобільність, управлінська рефлексія, інтенціонально-акмеологічна спрямованість, рішучість у прийнятті управлінських рішень, професійний оптимізм, процесуальна мотивація). Професійні вимоги визначають ступінь оволодіння керівником професією, спеціальністю. Професійні вимоги до керівника закладу освіти обумовлюють систему знань і вмінь, яка є фундаментом професійної компетентності. Керівник закладу освіти повинен бути не лише професіоналом високого рівня, але й майстром своєї справи [2].

Військова агресія Російської Федерації проти України спричинила появу таких проблем як організація освітнього процесу в умовах воєнного стану, використання дистанційної форми роботи, фізичної безпеки здобувачів освіти, кадрової політики інше. Оскільки управління закладами загальної середньої освіти здійснюється в умовах воєнного стану важливе значення має дотримання вимог законодавчої бази у сфері освіти. До них віднесено: Закон України «Про внесення змін до деяких Законів України у сфері освіти», Закон України «Про внесення змін до деяких Законів України щодо державних гарантій в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану», роз'яснення МОН України щодо роботи закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану, рекомендації Державної служби якості освіти про те, як закладам освіти працювати в умовах воєнного стану, у складних ситуаціях інше. Завдяки цьому зазнали змін організаційно-управлінські у сфері освіти.

Керівництво закладами загальної середньої освіти як і органи виконавчої влади, органи військового командування, військові, військово-цивільні адміністрації та органи місцевого самоврядування несуть повну відповідальність за забезпечення державних гарантій щодо створення безпечного освітнього середовища, а також організацію здобуття якісної освіти. На

думку дослідників, успіх управлінської діяльності керівника (зокрема, керівника закладу освіти) визначається наявністю таких якостей: широкий кругозір, відчуття ситуації, творче ставлення до роботи, готовність до дій в умовах невизначеності, професійна мобільність, прагнення до співробітництва, самомотивування та мотивування персоналу на досягнення продуктивних результатів, здатність антиципувати результати професійної діяльності, здатність і вміння ризикувати, позитивне ставлення не лише до професійної (управлінської) діяльності та співробітників, але й до себе, стратегічність і логічність мислення, вміння діяти самостійно, здатність брати на себе відповідальність тощо.

Т. М. Сорочан зазначає, що «Безперечно, кожен керівник закладу освіти хоче у важкі часи кризи не просто знайти вихід, а й окреслити майбутню, оптимістичну перспективу» [4, с.14]. Відповідно до введення воєнного стану як особливого правового режиму, що «вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності, територіальній цілісності..» потребує керівників закладів освіти, особливо керівників закладів загальної середньої освіти володіння основами антикризового управління як новою стратегією управління освітньою організацією, що характеризує його професійну компетентність. Готовність керівника закладу освіти здійснювати управлінську діяльність в умовах воєнного стану, повністю відповідає вимогам професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти, а саме про виконання таких трудових функцій як «забезпечення управління якістю освіти», організація безпечного здорового освітнього середовища та забезпечення партнерської та мережевої взаємодії [3]. Також у професійному стандарті керівника однією з провідних трудових функцій визначено здатність ефективно управляти персоналом, а саме: забезпечення командної роботи учасників освітнього процесу; ефективне використання в управлінні персоналом сучасних методів та інструментарію, що забезпечують якість освітнього процесу; організація заходів щодо підвищення відповідальності педагогічних працівників за виконання державних стандартів освіти.

Діяльність керівників закладів освіти є значущою для розвитку основних процесів освітньої організації не лише з точки зору контролю та координації, але й у контексті управління питаннями кадрової політики, розвитку корпоративної культури, лояльності співробітників щодо ставлення до організації, готовності до саморозвитку та перетворень. Ефективність управлінської діяльності керівників закладів освіти визначається готовністю до досягнення професійного акме, націленістю на успіх, розвиненими професійними здібностями (зокрема, акмеологічними інваріантами), що дає змогу оптимальним чином самоорганізувати свою працю, встановлювати конструктивні взаємини з людьми, висувати і досягати поставлені цілі. Застосування компетентнісного підходу в управлінні закладами загальної середньої освіти потребує використання технологій ситуаційного менеджменту. Реалізація ситуаційного підходу, на думку вчених, передбачає чотири кроки, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень у складних ситуаціях: критичний аналіз надзвичайної ситуації, який дозволяє оцінити її з усіх сторін і прийняти правильне управлінське рішення; вибір підходів, які б найкраще відповідали вимогам щодо забезпечення виходу з надзвичайної ситуації, передбачення (прогнозування) ймовірних наслідків як позитивних, так і негативних; визначення найбільш важливих чинників даної ситуації, які впливають на її результат; забезпечення гнучкості управлінської підсистеми школи для вирішення нагальної проблеми; узгодження управлінських прийомів (технологій) розв'язання даної ситуації з освітніми цілями закладу загальної середньої освіти.

Саме зараз проявляється здатність керівників до використання інструментів, які дозволяють коригувати освітній процес та забезпечувати його життєдіяльність, а саме: організацію освітнього процесу в цілому (дистанційна робота та її супровід, навчально-методичний супровід освітнього процесу, тривалість занять, методи оцінювання здобувачів освіти інше); фізичну безпеку суб'єктів освітнього процесу (безпечне освітнє середовище інше); наявність ефективної психологічної підтримки (мотиваційний чинник) в закладі

загальної середньої освіти; функціональну ефективність педагогічного персоналу (готовність якісно здійснювати освітню діяльність в нестандартних ситуаціях) [1].

Висновки. Загалом управління закладами загальної середньої освіти в умовах воєнного стану потребує від керівників компетентної орієнтації в надзвичайних ситуаціях, ефективної кадрової та інформаційної політики, якісної організації освітнього процесу, створення сприятливих умов для дистанційної роботи, умінь налагоджувати партнерство з усіма учасниками освітнього процесу.

#### **Використані джерела:**

1. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування. № 1 (2), 2022, с.48-54.
2. Гладкова В.М. Управлінська діяльність керівника закладу освіти в умовах невизначеності. Педагогічний менеджмент. Імідж сучасного керівника. №5 (212). 2023. С. 38-46. URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/286397/281911> (дата звернення: 20.03.2024).
3. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (дата звернення: 20.03.2024).
4. Сорочан Т. М. Антикризисні поради керівникові навчального закладу. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD\\_5.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/703968/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_5.pdf) / (дата звернення: 20.03.2024).

#### **Мосійчук Марія Петрівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

### **НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПЕДАГОГІЧНОМУ КОЛЕКТИВІ СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Стаття присвячена дослідженню основних напрямків розвитку взаємодії в педагогічному колективі сучасного закладу освіти. В ході її написання було описано теоретичні засади взаємодії в педагогічному колективі. Визначено основні фактори впливу на дану взаємодію. Описано основну проблему налагодження та ефективності взаємодії в педагогічному колективі сучасних закладів освіти. Визначено напрямки удосконалення розвитку ефективної взаємодії в педагогічному колективі на сучасному етапі.

Актуальність теми. Сьогодні заклади освіти являються невід'ємною складовою належного розвитку суспільства. Головним «стержнем» функціонування та розвитку кожного навчального закладу є його педагогічний колектив. Саме від ефективної внутрішньої співпраці працівників закладу освіти залежить його перспективність та позиція в загальній системі освіти. Як і для кожного колективу, у педагогічному колективі вагоме значення відіграє налагодження ефективної взаємодії.

Взаємодія в педагогічному колективі сучасного закладу освіти забезпечує виконання основних його функцій, формує атмосферу колективу, а також прямо впливає на навчальний процес. Відповідно до цього, дослідження основних аспектів налагодження ефективної взаємодії є актуальним питанням на сьогодні. Під впливом різноманітних факторів досить часто виникають труднощі щодо забезпечення усіх умов в закладі освіти для ефективної



взаємодії в колективі. Тому пошук шляхів усунення та зменшення впливу негативних факторів, що перешкоджають розвитку ефективної взаємодії в педагогічному колективі являється головним завданням менеджменту сучасного закладу освіти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні дослідженню ефективності взаємодії у педагогічному колективі присвячена значна кількість наукових праць, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед них: В. Кравець, Г. Мешко, Т. Афанасьєва, Є. Гревцева, С. Гарькавець, Л. Волченко, Л. Немець, К. Сегіда, М. Логвинова, Л. Семеновська, В. Торубара, Н. Ярошук, В. Бріня В., П. Селімі, А. Дімос, А. Кондея та інші. Враховуючи важливість процесу налагодження взаємодії в педагогічному колективі для розвитку освіти, яка в свою чергу впливає на формування суспільства в цілому, а також враховуючи постійну зміну факторів впливу на ефективність даної взаємодії визначена тематика потребує систематичного проведення досліджень для пошуку напрямків удосконалення розвитку ефективної взаємодії в педагогічному колективі сучасного закладу освіти.

Головною метою статті є дослідження основних напрямків розвитку ефективної взаємодії в педагогічному колективі сучасного закладу освіти, визначення шляхів усунення основних проблем, які виникають в процесі налагодження взаємодії в педагогічному колективі.

Виклад основного матеріалу. Ефективна взаємодія в колективі являється вирішальним фактором у діяльності кожної організації, установи та закладу. Вона має вагоме значення для досягнення основних цілей їх функціонування, оскільки колективна взаємодія надає можливість об'єднувати та розвивати командну роботу. Усі учасники колективу при умові ефективної взаємодії отримують спільне бачення та можливість керувати власною поведінкою так, щоб вона відповідала спільним цілям.

На сучасному етапі сутність взаємодії визначають такі інтегративні характеристики, як сумісність та спрацьованість. Сумісність характеризується максимальною задовільністю суб'єктів взаємовідносин та рівнем емоційно-енергетичних затрат на налагодження взаємодії. Для сумісності важливим фактором являється емоційний компонент взаємодії. Спрацьованість характеризує спільну діяльність суб'єктів взаємодії з точки зору її успішності: якості, кількості, швидкості, оптимальної координації учасників, яка заснована на взаємосприянні. Спрацьовані учасники взаємовідносин мають нижчу мовну продуктивність, а також найменшу кількість сумнівів та емоційних висловів. Головним джерелом налагодження взаємодії при оптимальній спрацьованості являється спільна справа.

Характеристика сутності взаємодії надає можливість визначити основні показники її ефективності. При цьому варто враховувати, що взаємодія учасників освітнього процесу – важливий засіб успішного вирішення основних завдань закладу освіти. Специфічним та безпосереднім показником ефективності взаємодії являється розвиток особливостей учасників освітнього процесу по взаємовідносинам, взаєморозумінню, взаємопізнанню, взаємовпливу та співробітництву [5].

Взаємовідносини в педагогічному колективі мають визначатися тактовністю, а також увагою до пропозицій та думок інших, емоційною готовністю ведення спільної діяльності, задоволеність результатами спільної праці, творчий характер формування відносин, повага до інших.

Взаєморозуміння, як складова взаємодії в педагогічному колективі сучасного закладу освіти, передбачає розуміння мети взаємодії та єдності у виконанні поставлених завдань, спільне вирішення труднощів, адекватність оцінювання роботи інших, спрямованість на спільну діяльність.

Взаємопізнання в колективі навчального закладу характеризується об'єктивністю пізнання особистих якостей кожного члена колективу, їх захоплення, інтересів, прагнень тощо для забезпечення налагодження кращої взаємодії в колективі.

Взаємовплив, як одна із характеристик взаємодії в колективі, передбачає здатність знаходити компроміс у вирішенні спірних питань, врахування думок усіх членів колективу в організаційному процесі, формування обґрунтованих зауважень для зміни колективної думки.

Співробітництво в колективі закладу освіти характеризується активною участю в спільній діяльності та сприяння задоволенню інтересів усіх членів колективу, дотримання паритету, добровільне об'єднання власних зусиль з колективними для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, специфічним та безпосереднім показником ефективності взаємодії являється розвиток особливостей учасників освітнього процесу по взаємовідносинам, взаєморозумінню, взаємопізнанню, взаємовпливу та співробітництву.

З метою посилення ролі освітнього закладу, як соціальної установи важливим є налагодження ефективної взаємодії в колективі, для забезпечення належного обміну необхідною інформацією, що в свою чергу сприяє прийняттю правильного рішення. При цьому варто враховувати, що взаємодія учасників освітнього процесу – важливий засіб успішного вирішення основних завдань закладу освіти.

Досить часто під час дослідження взаємодії в педагогічному колективі здійснюється розмежування поняття «взаємодія» з такими поняттями, як «комунікація» та «спілкування». Вдале розмежування цих понять зроблено Л. Семеновською у її дослідженні. Проаналізувавши категорії «взаємодія», «комунікація» та «спілкування» професор стверджує, «...що поняття «комунікація» передбачає лише інформаційний обмін суб'єктів, тоді як поняття «взаємодія» є ширшим, оскільки не зводиться тільки до інформаційного обміну, а сприяє взаємним змінам суб'єктів взаємодії. Спілкування також відноситься до взаємодії і передбачає не лише обмін інформаційно-пізнавального або афективно-оцінювального характеру. Воно також не сприяє зміні суб'єктів взаємодії...» [4, С. 16]. Даним твердженням Л. Семеновська також відзначає, що на основі налагодження взаємодії формуються певні особливості форм людського співбуття, що передбачають взаємозв'язок між визначеними сторонами та взаємозумовленість спільного саморозвитку.

Сучасні енциклопедичні видання зазначають, що під поняттям «взаємодія» розуміється прямий або опосередкований вплив суб'єкта на інший суб'єкт, що визначається виникненням та взаємозумовленістю зв'язків між ними. В основному кожна взаємодія супроводжується передаванням певної інформації, або інших реалій (матеріальних речей, певного руху) тощо.

Варто відмітити, що взаємодія в закладі освіти являється найважливішим фактором його успішного функціонування та може налагоджуватися в середині педагогічного колективу, між педагогічним колективом та керівництвом закладу освіти, між вчителями (викладачами) та учнями (здобувачами), між вчителями (викладачами) та родичами або опікунами учнів (здобувачів).

Як відзначає Н. Ярошук «...педагогічна взаємодія – особлива форма зв'язку між учасниками освітнього процесу, під час і за результатами якої відбувається взаємне збагачення інтелектуальної, емоційної, діяльнісної сфер учасників цього процесу. Педагогічна взаємодія наявна в умовах спільної діяльності та спілкування учасників навчального процесу. Спілкування – процес взаємодії між двома або кількома особами, що полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або емоційно-оцінного характеру. Воно включене в практичну взаємодію людей та створює можливості для планування, реалізації, контролю і корекції спільної діяльності...» [7, с. 278].

Таким чином, досліджуючи взаємодію в педагогічному колективі не доцільно ототожнювати її з комунікацією та спілкуванням. Комунікація та спілкування являються важливими складовими взаємодії, які безпосередньо впливають на її якість та ефективність.

Педагогічне спілкування характеризується як різновид професійного спілкування, яке являється невід'ємним елементом діяльності вихователя, педагога, керівника та інших суб'єктів педагогічної діяльності. Під даним поняттям також розуміється багатоплановий процес організації щодо налагодження та розвитку комунікацій, а також пошуку належного рівня взаєморозуміння між педагогами та іншими учасниками навчального процесу. Зауважимо, що педагогічне спілкування має визначення джерело походження його цілі та приманні особливості [3, с. 39].

Також спілкування в педагогічному колективі відбувається в межах процесу взаємодії, яка визначається професійно-компетентними та комунікативно-розумовими особливостями її учасників. Загальна мета спілкування, як складової педагогічної взаємодії полягає у передачі професійного та суспільного досвіду між усіма учасниками.

Зауважимо, що спілкування в педагогічному колективі передбачає наявність високої педагогічної культури, вміння правильно підібрати засоби комунікативного впливу, які б відповідали обставинам, змісту спілкування та індивідуальним властивостям співрозмовника. Дане спілкування можна охарактеризувати, як безпосередню форму прояву комунікації у педагогічному колективі.

Щодо комунікації в педагогічному колективі то вона характеризується, як специфічна культурна форма спілкування між усіма суб'єктами колективу, при якому цілеспрямовано передається інформація, але сприймається вона вибірково, а взаємодія відбувається за визначеними нормами та правилами. На сучасному етапі саме комунікація, як концепція, привертає інтерес вчених і дослідників педагогіки. Дана концепція може мати різні тлумачення і визначення залежно від використовуваного підходу. Загалом, це форма взаємодії, в якій здійснюється передача або обмін різним повідомленнями [8, С. 3].

Відповідно до вище зазначеного, можна сформулювати твердження, що взаємодія в педагогічному колективі базується на спілкуванні, яке здійснюється на основі основних засад налагодження комунікації в колективі

Стосовно поняття ефективності взаємодії, то дане поняття є багатовимірним і немає єдиного сформованого визначення. Це пов'язано з тим, що ефективність діяльності закладу освіти залежить від багатьох факторів, які безпосередньо впливають на взаємодію в педагогічному колективі. Виявлення даних факторів дозволяє визначити їх вплив на ефективність взаємодії в колективі.

Першим, хто встановив ключові фактори ефективності в освіті, був Р. Едмондс. Він відзначав, що ефективна школа визначається наступними факторами: сильним менеджментом; шкільним кліматом; високими очікуваннями від учнів; наголошенням на набуття основних навчальних навичок [8, с. 3]. Зауважимо, що визначенні Р. Едмондсом фактори ефективної школи є основою визначення комунікаційних особливостей в закладах освіти, а відповідно також впливає на налагодження взаємодії в педагогічному колективі.

На формування взаємодії в педагогічному колективі впливає те, що він формується з людей, які мають різний вік та досвід, інтереси та смаки, фах і педагогічні погляди, інтелект і моральний рівень. Члени педагогічного колективу також відрізняються за сімейним статусом, характером, темпераментом та рівне морального розвитку. Взаємодія педагогів також може включати групові відносини, співробітництво, а також особисту соціальну або науково-дослідну взаємодія всередині та за межами робочого місця, дослідницьку співпрацю, членство та участь у наукових асоціаціях, прагнення до колективної діяльності, а також професійні та непрофесійні зустрічі поза робочим місцем.

На налагодження взаємодії в педагогічному колективі закладу освіти впливають внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів відносяться: спрацьованість; взаємоповага; сумісність; згуртованість; належна самооцінка; досконалість управління. Група зовнішніх факторів включає: соціально-економічний, політичний та культурний розвиток країни; система освіти; законодавчо-правова база системи освіти; державна політика в галузі освіти; стан розвитку освіти та науки; цінності та традиції в системі освіти; цифровізація освітніх процесів; світові тенденції розвитку освіти і науки та ін.

Внутрішні фактори впливу являються групою факторів, які піддаються коригуванню управлінськими методами. При належній їх оцінці керівництво навчального закладу може досягти ефективної взаємодії в педагогічному колективі, що забезпечить позитивний розвиток як колективу, так і самого закладу. Вплив зовнішніх факторів є мало залежним від діяльності самих закладів освіти чи педагогічних колективів, тому важливим є правильно обрати спосіб адаптації до зовнішніх умов з метою уникнення негативного та належного сприйняття позитивного впливу від вище описаних зовнішніх факторів.

Варто відмітити, що взаємодія в педагогічному колективі являється важливим фактором у кожному закладі освіти та базується на досягненні визначених цілей, а саме: інформаційна – передбачає обмін інформацією, планами, думками між учасниками педагогічного колективу; координаційна – характеризує взаємну готовність колективу до узгодження дій в процесі організації спільної діяльності; спонукальна – пов'язана зі стимулюванням учасників колективу до активної взаємодії; контактна – передбачає підтримання взаємозв'язку між усіма суб'єктами педагогічної взаємодії; командна – сприяння налагодженню командної роботи в процесі прийняття необхідних рішень та вирішення поставлених завдань; впливова – передбачає зміни поведінки, намірів, думок тощо окремих суб'єктів під впливом колективу.

Розвиток ефективної взаємодії в педагогічному колективі залежить від передумов, які існують в конкретному закладі освіти та в системі освіти загалом. Сьогодні українська освіта характеризується наявною структурою європейського типу та впевнено крокує до підвищення показників своєї ефективності.

Загалом, передумови формування належного рівня взаємодії в педагогічному колективі доцільним є розглядати для кожного закладу освіти окремо. Хоча є ряд умов, які притаманні для кожного сучасного закладу освіти, а саме: належний рівень внутрішньої організації та координації діяльності колективу; чітко визначенні цілі та стратегії закладу освіти; ефективно розподіленні основні завдання в колективі; високий рівень співпраці та взаємодовіри в колективі тощо.

Належний рівень внутрішньої організації та координації діяльності колективу покладається на керівника закладу освіти. Саме досконала організація в трудовому колективі навчального закладу забезпечує його продуктивність. Можна навіть стверджувати, що організація має більший вплив на рівень продуктивності педагогічного колективу, а ніж мотивація. Це пов'язано з тим, що мотиваційні заходи досить часто провокують конкуренцію в колективі, в той час як належний рівень організації є запорукою справедливості та командної роботи. Ефективна взаємодія в педагогічному колективі також залежить від того, наскільки взаємозалежна діяльність його учасників є синхронізованою та узгодженою. При цьому особливо важливим є високий рівень координації педагогічного персоналу навчального закладу, яка забезпечує взаємодію в колективі в умовах реформування або нестабільності.

Досконалість визначених цілей та стратегій закладу освіти є важливою передумовою розвитку ефективної взаємодії педагогічного колективу. Адже чітке їх розуміння усіма членами колективу та його лідерами сприяє високому рівню їх співпраці. Відповідно до цього, головним завданням керівництва закладу освіти є правильно визначити цілі та стратегія, для подальшого їх донесення до кожного працівника. При цьому обов'язково об'єктивні та суб'єктивні цілі закладу освіти мають бути направлені на досягнення визначених стратегій.

Ефективно розподілені основні завдання також відіграють вагоме значення у розвитку ефективної взаємодії в педагогічному колективі закладу освіти. Рівень виконання основних завдань впливає на показники ефективності діяльності колективу. При цьому варто відмітити, що усі внутрішні завдання, які розмежовуються в середині педагогічного колективу є похідними від поставлених завдань закладу. Таким чином, розподіл усіх завдань має здійснюватися так, щоб вони були виконані та не створювати труднощів для самих членів колективу під час їх виконання. При умовах, якщо завдання будуть розподілені не відповідно до кваліфікаційних здібностей персоналу це може призвести до наслідків, які негативно вплинуть на подальший ефективної взаємодії в педагогічному колективі.

Високий рівень співпраці та взаємодовіри в колективі являється однією із основних передумов ефективності взаємодії. Зауважимо, що взаємодія в колективі прямо залежить від існуючої взаємодії педагогів між собою, при цьому не звертаючи уваги на рівень освіченості та статус в колективі. В кожному колективі необхідна підтримка кожному в скрутних випадках. Взаємодопомога в педагогічному колективі полягає в наданні допомоги підвищити свій рівень умінь та знань менш досвідченим педагогам. Педагогічний колектив має сприяти його згуртуванню, допомогти розв'язання педагогічних задач, стимулюванні активної діяльності, а

також допомозі у адаптації молодих педагогів. Ефективність взаємодії в педагогічному колективі залежить від: умов та змісту роботи, стилю керівництва та міжособистісних стосунків.

Для розвитку ефективної взаємодії в колективі закладу освіти необхідно мати спільну мету, а також єдність життєвих планів та інтересів. Якщо така єдність відсутня, це може призвести до порушення міжособистісних відносин в колективі, відповідно керівник закладу освіти має слідкувати за тим, щоб кожен педагог підпорядковував власні особистісні цілі сформованій загальній меті колективу.

Кожному педагогічному колективу приманні певні професійні, соціальні, міжособистісні та демографічні структури. При цьому самі члени колективу вирішально та активно впливають на дані структури, добиваються їх оптимізації на підставі існуючих тенденцій розвитку, та здійснюють вплив на формування взаємовідносин. В даний час структура трудового педагогічного колективу постійно удосконалюється під впливом розвитку інтелектуальної, творчої та висококваліфікованої праці, яка вирішально впливає на якість праці та на соціальну поведінку усіх педагогів.

Важливим є той факт, що структура соціально-психологічного клімату педагогічного колективу включає два основних елементи: відносини членів колективу та їх відносини до праці. При цьому міжособові відносини в колективі переходять на відносини між колегами по роботі, а також на відносини між керівництвом та підлеглими, що в свою чергу включають предметний і емоційний настрій.

При налагодженні взаємодії в педагогічному колективі обов'язковим є існування постійного взаємозв'язку між його членами ( тобто по горизонталі), та з керівниками ( тобто по вертикалі). Відповідно до цього, важливе значення для ефективної взаємодії в колективі має система "керівник-підлеглий", а особливо це стосується культури ділового та міжособистісного спілкування. Вміння поважати людей, витриманість, тактовність, простота, справедливість та товариськість сприяють згуртуванню усіх членів колективу.

Таким чином, на налагодження взаємодії в педагогічному колективі впливає значна кількість факторів. Їх врахування є основним завданням керівника закладу освіти, адже він являється «координатором» правильного розвитку даної взаємодії. Від ефективності взаємодії в колективі залежить ефективність функціонування самого закладу освіти, відповідно кожен з членів педагогічного колективу також має сприяти цьому.

Нажаль педагогічний колектив не є застрахованим від настання проблем налагодження та ефективності взаємодії в педагогічному колективі сучасних закладів освіти. Головною проблемою на сьогодні являються міжособистісні конфлікти в колективі. Зазвичай дані конфлікти виникають на підґрунті порушення взаємозв'язків в процесі здійснення спільної педагогічної діяльності.

Сучасна педагогічна практика вказує на те, що конфлікти в педагогічному колективі виникають у трьох випадках: коли не виконуються належним чином фахові обов'язки; коли присутня невідповідність між нормами взаємовідносин та поведінкою педагога; коли існує особистісна несумісність членів педагогічного колективу.

Досить часто конфлікти у педагогічному колективі є пов'язані з перебуванням у його колі педагогів, які не мають внутрішнього покликання до педагогічної праці та мають лише корисні мотиви. Такі працівники навчального закладу зазвичай порушують рівень взаємодії усього колективу навчального закладу, адже є професійно непридатними до неї. Також виникають труднощі у розвитку взаємодії в педагогічному колективі, коли відбувається адаптацією в його структурі молодих педагогів, яким потрібен час для розуміння колективної співпраці в закладі освіти. У сучасній педагогічній діяльності, період адаптації молодих педагогів вважається періодом існування дисбалансу взаємодії в колективі, оскільки здійснюється перерозподіл завдань під час якого більше навантаження приходить на більш кваліфікованих педагогів, що в багатьох випадках спричинює виникнення нерівноправного розподілу функціональних завдань в колективі.

Зауважимо, що чимало протиріч у педагогічних колективах також виникає у зв'язку зі складністю об'єктивного оцінювання діяльності кожного педагога в загальній структурі навчального закладу. Досить часто у педагогічній практиці спостерігаються випадки існування завищеної оцінки заслуг одних членів педагогічного колективу і недооцінювання інших. Існування не належного оцінювання професійних заслуг кожного із членів педагогічного колективу має нищівний вплив на розвиток належного рівня взаємодії між ними.

Також у сучасній діяльності педагогічних колективів трапляються випадки, коли відбувається зіткнення інтересів декількох педагогів, які формують міжособистісну групу, що має переважаючий вплив на окремі позиції функціонування колективу в цілому. Такі групи зазвичай негативно впливають на розвиток ефективності взаємодії, оскільки вони можуть становити переважну більшість голосів під час прийняття важливих управлінських рішень щодо забезпечення належного рівня функціонування закладу освіти.

Проблемою взаємодії у педагогічному колективі також є здобуття авторитету окремими членами, які створюють лише ілюзію високого професіонального рівня, залишаючи непоміченими дійсно високо кваліфікованих колег. Існування таких самопризначених лідерів колективу являється джерелом виникнення протиріч та розбіжностей у педагогічних поглядах щодо методики викладання, стратегій навчального закладу тощо.

Також руйнується взаємодія у колективі навчального закладу коли існує проблема довіри між її членами. Довіра в колективі являється запорукою налагодження високого рівня взаємовідносин в колективі, що в свою чергу впливає на ефективність та продуктивність його діяльності. Відсутність довіри в колективі стримує процес взаємодопомоги та призводить до віддаленості його членів від спільного досягнення поставлених цілей закладу освіти.

Відсутність міжособистісного спілкування в педагогічному колективі мусить викликати занепокоєння у його управлінському підрозділі. Відсутність спілкування стримує обмін досвідом та навиками між членами колективу. Відповідно до цього, в таких умовах неможливо побудувати та розвивати ефективну взаємодію в педагогічному колективі сучасного закладу освіти.

Окрім існуючих проблем, що виникають за участю самих членів педагогічного колективу також визначити проблеми, які існують на рівні управління закладом освіти. Найперше, що сьогодні викликає порушення взаємодії в педагогічному колективі – це неправильно обрана система управління колективом. Зазвичай, у сучасних закладах освіти в Україні практикується лінійна система управління, при якій усі члени колективу підпорядковуються рішенню директора (ректора). Хоча за управлінськими перевагами, рішення педагогічного колективу мало б бути пріоритетним. Відповідно до цього, на сучасному етапі існує проблема недосконалості розподілу функцій управління в закладах освіти.

Також варто відміти, що сьогодні при обранні на керівні посади у закладах освіти, в більшій мірі відіграє значення педагогічний досвід, а не управлінські здібності кандидата на керівну посаду. Така пріоритетність може стати проблемою у подальшій діяльності закладу освіти та негативно вплинути на взаємодію в педагогічному колективі. Адже керівники з низьким рівнем управлінських здібностей не здатні налагодити ефективну взаємодію в педагогічному колективі сучасного закладу освіти.

Враховуючи усі зовнішні та внутрішні фактори впливу, а також існуючі проблеми у налагодженні взаємовідносин в педагогічному колективі закладу освіти, можна запропонувати наступні напрямки удосконалення розвитку ефективної взаємодії в педагогічному колективі на сучасному етапі: 1) кожен заклад освіти має побудувати організаційну структуру де основним органом управління та прийняття управлінських рішень буде педагогічний колектив; 2) на посаду керівника закладом освіти мають обиратись осіб, які мають не лише педагогічний стаж, але й управлінський; 3) стратегія закладу освіти та його основні цілі мають бути чітко визначені та донесені до кожного члену педагогічного колективу, з подальшим контролем рівня їх усвідомлення; 4) керівник закладу освіти має виконувати функцію «координатора», а не «суворого керівника»; 5) під час виникнення конфліктних ситуацій в педагогічному

колективі, обов'язовим завданням керівника закладу освіти має бути виявлення першоджерел його походження; 6) усі конфліктні ситуації незалежно від джерела їх походження мають бути розглянуті на засіданні педагогічного колективу, щоб в подальшому уникнути їх виникнення; 7) під час прийняття нових членів у колектив за допомогою управлінських методів керівником закладом освіти має бути визначена ціль працевлаштування нового працівника, для того щоб уникнути в педагогічному колективі осіб, які мають корисні мотиви; 8) керівник закладу освіти має слідкувати за авторитетністю членів педагогічного колективу, з метою уникнення високого рівня впливу недостатньо кваліфікованих працівників на решту членів колективу; 9) для сприяння розвитку довіри в педагогічному колективі систематично мають проводитись сумісні виконання поставлених завдань, при чому педагоги-партнери мають постійно змінюватись з метою уникнення формування лідируючих груп; 10) з метою забезпечення розвитку міжособистісного спілкування та комунікації в педагогічному колективі доцільним є проведення професійних заходів обміну досвідом в середині закладу освіти.

Дані напрямки удосконалення розвитку ефективної взаємодії в педагогічному колективі є узагальненими, відповідно можуть бути застосовані кожним сучасним закладом освіти.

Висновки. Таким чином, досліджуючи напрямки розвитку взаємодії в педагогічному колективі сучасного закладу освіти, було встановлено, що специфічним та безпосереднім показником ефективності взаємодії являється розвиток особливостей учасників освітнього процесу по взаємовідносинам, взаєморозумінню, взаємопізнанню, взаємовпливу та співробітництву. Відповідно до результатів дослідження можна стверджувати, що взаємодія в педагогічному колективі базується на спілкуванні, яке здійснюється на основі основних засад налагодження комунікації в колективі. Усі фактори, що сьогодні впливають на ефективність взаємодії в педагогічному колективі поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори впливу являються групою факторів, які піддаються коригуванню управлінськими методами. Вплив зовнішніх факторів є мало залежним від діяльності самих закладів освіти чи педагогічних колективів. Було визначено, що на сучасному етапі також існують певні проблеми в налагодженні ефективної взаємодії в педагогічному колективі сучасних закладів освіти. Дані проблеми можуть виникати безпосередньо у самому колективі, а також між колективом та керівництвом. Дані проблеми можуть негативно позначитись на виконанні поставлених задач перед закладом освіти. Відповідно до цього, сформовано напрямки удосконалення розвитку взаємодії в педагогічному колективі, які на сучасному етапі сприятимуть уникненню визначених проблем та забезпечать ефективність даної взаємодії.

#### **Використані джерела:**

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.

2. Афанасьєва Т.О., Гревцева Є.О. Організація ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи педагогічних працівників. *Open educational e-environment of modern University*, № 10 (2021). С. 20-32. URL: <https://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/view/358/364> (дата звернення 20.03.2024)

3. Гарькавець С. О., Волченко Л. П. Спілкування в педагогічному процесі: навчальний посібник. Житомир: ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2021, 100 с.

4. Семеновська Л. А. Теоретико-методологічні основи педагогічної взаємодії у початковій школі. Електронний науковий журнал «Імідж сучасного педагога», № 1 (196), 2021. С. 14-18. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-1\(196\)-14-18](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-1(196)-14-18) (дата звернення 20.03.2024)

5. Сутність та основні характеристики взаємодії учасників виховного процесу. Інформаційний портал «Спеціалізованої школи №40 з поглибленим вивченням німецької мови». URL: <https://www.zirkova40.kiev.ua/>

6. Торубара В.В. Підтримка продуктивності праці педагогів шляхом формування соціально-психологічного клімату в процесі управління персоналом закладу дошкільної освіти. Педагогічний менеджмент, № 1 (202), 2022. С. 41-45

7. Ярошук Н. Ефективність педагогічної взаємодії в умовах дистанційного навчання. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2021. Випуск 9. С. 277-283

8. Brinia V., Selimi P., Dimos A., Kondea A. The Impact of Communication on the Effectiveness of Educational Organizations. MDPI, 12, 2021. URL: 10.3390/educsci12030170

**Плещенко Кирило Володимирович,**  
*кандидат наук з соціальних комунікацій*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО НАВЧАННЯ**

Цифровізація навчання сьогодні актуалізує низку питань. Серед них: систематизація головних матеріалів, співвідношення різноманітних форматів контенту (відео, відео із субтитрами, текстові фрагменти, статті тощо), зворотний зв'язок із аудиторією, засоби контролю знань студентів. Також, на прикладі таких платформ, як Coursera [1], можна казати про співвідношення платних / безоплатних послуг, онлайн-сертифікації та її використання для будь-яких майбутніх цілей.

Для детальнішого огляду такої проблематики, по-перше, має значення самий напрямок навчання та/або курсів. Дуже важливо насамперед зосереджуватись на практичному аспекті засвоєваних знань. Можна виділити кілька причин, за яких масова аудиторія звертається до дистанційного навчання:

- доступність і загальна інтеграція навчальних матеріалів;
- можливість паралельно доповнювати вивчення предметів сторонніми джерелами;
- відкрити комунікація не тільки з іншими студентами, але й командою дистанційного курсу (найчастіше асистентами та аспірантами викладачів);
- заощадження загального часу на вивчення предмету (уважаємо цей аспект одним із найголовніших);
- територіальні й інші обмеження.

Усі ці аспекти в тому чи іншому ступені мають знаходити своє конструктивне втілення в загальній організації процесу навчання.

По-друге, треба звертати увагу на час, який потребує засвоєння конкретних знань. Так, найчастіше сьогодні дистанційне навчання на будь-яких платформах триває із утворенням власних кабінетів, де можна передивитись будь-яких прогрес і статистику. Але дуже важливо зазначити й враховувати загальний час, який потрібно приділити курсу, або – що є найкращим варіантом – зазначити приблизний час на щотижневе навчання.

По-третє, продуктивний педагогічний підхід не може не враховувати потрібну базу для проходження курсів. Зараз на різноманітних платформах, як правило, зазначається, який саме рівень знань потрібен для того, щоб вдало пройти курс. Найпростіша типологія тут зводиться до новачків або досвідчених користувачів. Якщо ж викладені матеріали можна проходити як дійсний курс університету (із відповідною відзнакою), то важливо зазначити конкретні потрібні знання й навіть посилання на паралельні курси, які можна було б закінчити для вдалого прогресу.

Це підводить нас до четвертого аспекту, який поділяє курси на такі, що орієнтовані на здобуття офіційної освіти, і такі, що розраховані переважно на вивчення окремих навичок (можливо навіть із відповідною міжнародною сертифікацією в майбутньому). До останніх можна віднести, наприклад, CISCO Networking Academy [2]. Вони роблять особливий акцент на придбання навичок для кар'єрного зростання, пропонуючи переважно безкоштовні курси.



У разі закінчення також іноді можна отримати тимчасову знижку для подальшої сертифікації за бажанням.

Останнім аспектом можна назвати інтеграцію освітньої платформи з іншими ресурсами та локальні рейтингові системи. Студентами та спеціалістам дуже важливо демонструвати не тільки заохочення в окремих предметах / дисциплінах, але й конкретні досягнення. Звісно, одним із головних засобів такого підходу є автоматичні посилання й публікації досягнень у таких платформах, як LinkedIn. Там можна детально зазначити свої професійні й освітні навички, додавати до них реальні сертифікати та дипломи, а також зазначити, де саме такі навички розвивалися – протягом роботи чи навчання. Цікаво, що подібні посилання для професійної аудиторії (а LinkedIn є соціальною мережею, розрахованою саме на спілкування / об'єднання / поширення інформації про спеціалістів) генеруються навіть на таких курсах і платформах, що призначені переважно для користування цією навчальною платформою. Прикладом тут може бути сайт Kaggle – ресурс для дослідників машинного навчання й аналізу даних, де пропонується велика кількість проєктів і завдань із своєю рейтинговою системою. Нажаль, не всі платформи надають таку можливість. Наприклад, один із найвідоміших ресурсів безоплатного онлайн-навчання Khan Academy (переважно розрахованого на шкільний рівень) [4] має свою розвинену рейтингову систему й достатньо детальний інтерфейс де користувач може спостерігати свій прогрес за курсами, проте це ніде не можна поширити для будь-яких демонстраційних цілей. Організація існує як некомерційна, збирає пожертви та заохочує волонтерську діяльність.

Як висновок зазначимо ті моменти, на які треба звернути увагу в ході організації сучасного онлайн-навчання таким чином, щоб ураховувались наведені вище аспекти:

- чи закріплені конкретні матеріали / курси за реальним навчальним закладом;
- система сертифікації, впроваджена на курсі, та поширення результатів / досягнень;
- загальна організація курсу: співвідношення теорія й практики, позиціонування навичок, що здобуваються протягом курсу, чи є ця дисципліна частиною вивчення загальної спеціальності, деталізація курсу (найчастіше наводиться на стартовій сторінці), контроль знань.

#### **Використані джерела:**

1. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/> (дата звернення 21.04.2024)
2. CISCO Networking Academy. URL: <https://www.netacad.com/> (дата звернення 21.04.2024)
3. Kaggle. URL: <https://www.kaggle.com/learn> (дата звернення 21.04.2024)
4. Khan Academy. URL: <https://www.khanacademy.org/> (дата звернення 21.04.2024)

#### **Єгорова Вікторія Вікторівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

## ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Діяльність закладу освіти потребує розвитку у всіх сферах: матеріальних, фінансових і людських ресурсах. На мою думку, для освітнього закладу важко вибитись серед конкурентів без сильної та злагодженої корпоративної культури. Вона пояснює, чому сильна корпоративна культура часто асоціюється з корпоративним успіхом.

Корпоративна культура набуває більш важливого значення, ніж раніше, тому що освітні установи повинні гарантувати, що ті працівники, які додають цінності закладу освіти, заохочують залишатися в школі та продовжуватимуть докладати зусиль у своїй роботі на благо освітнього закладу. Отже, сьогодні корпоративна культура ЗЗСО є не просто модним трендом, а й нагальною потребою, що зумовлена в першу чергу значними змінами освітній парадигмі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про певну увагу науковців і практиків до дослідження феномену організаційної культури не тільки в економічній сфері, філософії, культурології, менеджменті, психології, а й у педагогіці, освітології, теорії та методиці управління освітою, соціології. У працях С. Елмонда, П. Карстаньє, В. Козлова, К. Ушакова, Ч. Ханді, О. Харчишиної, Г. Хофстеде, Е. Шейна було використано різні наукові підходи до пізнання організаційної культури, описані в їх розвідках, які мають загальний характер вивчення цього феномену, розроблено понятійний апарат, визначено рівні, принципи, умови та етапів її формування. Для діагностики стану сформованості організаційної культури науковцями, практиками та організаційними консультантами, такими як Г. Захарчин, К. Камерон, К. Куїнн, Д. Ладанов, Л. Смірсіч, Г. Хаєт, було створено спеціальні методики. Управління розвитком організаційної культури досліджували Л. Васильченко, Л. Карамушка, Л. Калініна, М. Мескон, Н. Побірченко, М. Поташник, Е. Руднев, Ю. Темрюков, Г. Тимошко, В. Усатенко, К. Ушаков, В. Ясвін та ін. [1; 3 – 11].

Аналіз наукової літератури з проблематики організаційної культури закладів освіти засвідчує наявність різних підходів, але вказує на відсутність концепцій її формування, різні авторські бачення щодо стратегій її розвитку, моделювання та запровадження з метою досягнення законодавчо визначеної мети освіти.

Мета тез – висвітлення особливостей корпоративної культури закладу загальної середньої освіти.

Численні дослідження свідчать про те, що корпоративна культура існує як головний елемент, що перевіряється емпірично.

Згідно дослідженню CareerBuilder, 44% співробітників заявляють, що при виборі закладу освіти, вони оберуть хорошу культуру праці, а не зарплату. Крім того, за даними досліджень SHRM, 1/5 співробітників заявили, що токсична робоча культура змушує їх звільнитися з роботи.

Також, у ситуації активного поширення різних підходів до корпоративної культури у школах як ніколи важливим та актуальним є з'ясування характерних особливостей актуалізації корпоративної культури освітнього закладу. Дослідження сучасного стану корпоративної культури допоможе зрозуміти та обґрунтувати вибір учасників освітнього процесу закладу освіти і спрогнозувати майбутній розвиток як ЗЗСО так і співробітників [2].

Розробка та створення сильної корпоративної культури є досить складним процесом, що включає багато складових, і не існує єдиноправильного досягнення успіху. Бізнес-середовище постійно змінюється та розвивається, і тут завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити належну адаптацію та розвиток своєї школи та її готовності змін.

За словами Едгара Шейна, на організаційну культуру впливають прямі і непрямі механізми. Прямі механізми включають в себе рольову поведінку, думки, статус і обстановку. Непрямі механізми не впливають безпосередньо на організаційну культуру, але вони є визначальними.

Це місія і бачення закладу освіти, офіційні керівні принципи, фірмовий стиль, ритуали і структура.

Корпоративна культура може представляти більше неясні аспекти освітнього закладу. Це, наприклад, колективні фундаментальні цінності та значення членів організації. Вони є явними через внутрішнє спільне мислення та спілкування. Стратегія та культура є одними з важливих аспектів для того, щоб зберегти організаційну життєздатність та ефективність. Стратегія корпоративної культури пропонує та окреслює формалізовану логіку цілей ЗЗСО та орієнтує співробітників та здобувачів освіти. Культура виражає цілі через цінності та переконання та спрямовує діяльність через спільні припущення та групові норми. Корпоративна культура відіграє значну роль у успіху чи невдачі бізнеспланів та успішності закладу освіти взагалі [3].

Невід'ємною складовою корпоративної культури є люди. Сьогодні є великий фокус на комфорт співробітника, на життя у стилі work-life balance, щоб 50 робота була зроблена та співробітники не відчували вигорання. Тому дуже часто, в школах роблять кімнати для медитацій, спортзал, місця для тенісу тощо. Усе це дає людині змогу відпочивати, перемикається з роботи, водночас не знижувати свою продуктивність [7]. Кожен співробітник особливий і кожна школа має свої сторони та, щоб всі сприймали дійсність та оточення однаково, і необхідно створювати так звані правила, корпоративну культуру у ЗЗСО. Управління людьми в школі потребує не аби яких зусиль. Залучення працівників до прийняття рішень, а також здатність закладу освіти адаптуватися до змін та обставини позитивно впливають на відданість працівників освітній установі. Однак, це стосується корпоративної культури ЗЗСО, де це узгоджуються, а також ідентифікується у співробітників з місією ЗЗСО [10].

Висновки. Корпоративна культура використовувалася для прогнозування та пояснення великої різноманітності поведінки в закладах загальної середньої освіти, як успішних, так і невдалих, і багато великих та малих шкіл робили спроби, що називаються програмами зміни культури. Наприклад, деяким менеджерам та науковцям з управління було потрібно багато часу, щоб усвідомити, що софт-проблеми з людськими ресурсами можуть відігравати таку важливу роль в успіху (або провалі) будь-якої організації.

До особливостей організаційної культури закладу освіти відносимо наступне:

- цінності освітньої системи мають регульовану силу і велику значущість;
- наявна посилена динамічність процесів культуротворення;
- регулюються відносини, які створюються у процесі досягнення цілей освітньої організації і її працівників;
- має нетривалий термін існування;
- формується під впливом діяльності організації.

Важливо враховувати те, що корпоративна культура – це не статичний феномен, а динамічний процес, який потребує постійного розвитку та вдосконалення.

#### **Використані джерела:**

1. Адісес І. К., Управління змінами. Київ, Україна: вид-во Book Chef, 2018.
2. Верховна Рада України, 8 сесія. (2017, вересень 05). Закон України №2145 «Про освіту». URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2024)
3. Данільян О. Г., Тараненко В. М. Філософія. Харків, Україна: Право, 2012.
4. Захарчин Г. М., Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства. Львів, Україна: вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009.
5. Калініна Л. М. Стратегії в контексті організаційної культури. Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2013 р. Київ: Арт Економі, 2013. С. 9–14.
6. Калюжна Т. Г. Педагогічна аксіологія в умовах модернізації професійно-педагогічної освіти. Київ, Україна: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012.
7. Карамушка Л. М., Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник. Київ, Україна: Либідь, 2004.

8. КМУ, Розпорядження КМУ №988-р від 14.12.2016 «про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова Українська Школа» на період до 2029 року». URL: kmu.mon.gov.ua (дата звернення: 01.03.2024)

9. Кремень В. Г., Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ, Україна: Педагогічна думка, 2009.

10. Роджерс Е. М., Дифузія інновацій. Київ, Україна: вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009.

11. Schein E. H., and P. A. Schien, Humble Leadership: The Power of Relations, Openness, And Trust. USA: Berrett-Koehler Publisher, 2018.

**Юрченко Людмила Анатоліївна,**  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

## **ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти є не просто адміністратором організації, а менеджером освітньої установи з специфічним видом діяльності. Це у свою чергу ставить перед суб'єктами прийняття управлінського рішення особливі вимоги, а технології прийняття цих рішень є загалом аналогічними до технологій відомих менеджменту, проте мають свої особливі риси. Управлінське рішення як елемент управління має займати у цій системі одне із центральних місць, а суб'єкт його прийняття повинен володіти його технологією.

Загальні питання прийняття управлінського рішення у закладі загальної середньої освіти знайшли своє відображення в працях закордонних та вітчизняних науковців. Так, теоретичною основою роботи стали праці закордонних науковців Е. Салліса, Е. Берті Еверарда, М. Білінської, Ю.Ковбасюка, М.Орлів та ін.

Прийняття управлінських рішень охоплює створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї альтернативи з кількох можливих, мобілізацію організаційних та індивідуальних ресурсів на виконання рішення і діяльність, спрямовану на досягнення бажаного результату [4].

Таким чином, управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі аналізу альтернатив і прийнятої у встановленому порядку оцінки, що має директивне значення, який містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх реалізації та організовує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення намічених цілей.

Особливістю управлінських технологічних процесів є хронологічна впорядкованість сукупності дій або впливів на об'єкт управління. Як у будь-якій педагогічній системі, у технології управління існує взаємозв'язок між її компонентами (цілями, формами, методами, засобами, діагностичними процедурами тощо) [5, с. 181].

Технологія прийняття управлінських рішень є елементом технології управління загальноосвітнім навчальним закладом – системи правил, методів, засобів, процедур, які використовуються для реалізації управлінських функцій з використанням знань про ефективну організацію навчально-виховного процесу та забезпечення організаційної та матеріальної структури закладу [2].

Управлінське рішення виконує чотири основні функції:

- забезпечувальна – визначає шляхи і способи, ресурси і засоби, необхідні для реалізації намічених завдань закладу освіти;
- керуюча – розробляється виходячи зі стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти з урахуванням довгострокової перспективи;
- координуюча – визначає роль кожного виконавця та узгоджує їх дії з метою досягнення намічених цілей;
- мобілізуюча – забезпечує активізацію виконавців для досягнення намічених цілей [4].

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечувати виконання цих функцій. Недооцінка ролі будь-якої з них на практиці призводить до нерозуміння цілей та завдань, які поставлені перед конкретними колективами, неузгодженостей в діях, безініціативності, а також порушення трудової дисципліни [3, с. 12].

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які несуть за це відповідальність.

2. Керовані змінні – сукупність чинників та умов, що викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення.

3. Некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими змінними некеровані змінні можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище.

4. Обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення.

5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення. Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки).

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).

7. Альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.

8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (інакше проблеми прийняття управлінського рішення не виникає, зважаючи на відсутність вибору).

9. Можливості реалізації прийнятого рішення [1, с. 58-59].

Процес прийняття рішень у закладі загальної середньої освіти складний та багатосторонній. Технологічно він включає в себе ряд стадій та операцій, які потрібно пройти менеджеру закладу освіти для прийняття кінцевого ефективного управлінського рішення. Його прийняття залежить від багатьох факторів: від наданих повноважень керівнику закладу освіти, від самої компетенції керівника, від поточної ситуації, від стилю керівництва, від традицій (культури) закладу освіти у прийнятті рішень тощо. Окрім того, при прийнятті управлінських рішень в закладі загальної середньої освіти слід дотримуватися певної процедури у їх прийнятті.

Отже, технологія прийняття управлінських рішень – це сукупність форм, способів, методів, прийомів, підходів та технік у процесі прийняття управлінського рішення. Технологія прийняття управлінських рішень в закладі загальної середньої освіти – сукупність форм, способів, методів, прийомів, підходів та технік у процесі прийняття управлінського рішення, що враховує специфіку діяльності закладу загальної середньої освіти.

#### **Використані джерела:**

1. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2011. 232 с.

2. Зарішняк І. М., Коваль О. В. До проблеми технології прийняття управлінських рішень у закладах загальної середньої освіти. 2021. URL: <https://jpvvs.donnu.edu.ua/article/view/10437/10347> (дата звернення 12.03.2024).
3. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 «Облік і аудит» / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф.Бутинця, к.е.н., доц. М.М.Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352с.
4. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали; упоряд. Г. І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2013. 40 с.
5. Янкович О. І., Беднарек Ю., Анджеєвська А. Освітні технології сучасних навчальних закладів: навч.- метод. посіб. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2015. 212 с.

**Юрченко Микола Сергійович,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

## **ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Провідною ознакою сучасного освітнього процесу є демократизація, що відповідає суспільним викликам, світовим тенденціям. Інтеграція вітчизняної системи управління освітою до європейського освітнього простору є тривалим процесом, який передбачає передусім становлення демократизації управління в усіх сферах соціального буття, що забезпечуватиме досконале й ефективне функціонування системи управління освітніми закладами.

Питанням розвитку демократизації управління освітніми закладами у сучасній вітчизняній педагогічній теорії і практиці на основі моделей державно-громадського управління освітою були присвячені роботи В. Грабовського, Д. Дзвінчука, В. Курило, В. Кононенко, С. Лапшина, Т. Пилипенко, О. Онаць, Б. Чижевського, Є. Іванова, О. Пастовенського, І. Смагіна, І. Шоробура, Є. Хрикова та ін. Незважаючи на численні дослідження відомих науковців, проблема демократизації управління освітніми закладами в Україні залишається актуальною на сучасному етапі розвитку педагогічної науки.

Демократизація – одна із провідних ідей державотворення сучасної суверенної України. Вона узаконена у відповідних державних документах і втілюється у всіх сферах нашого суспільства. На демократичних засадах розвивається політична, економічна та соціальна системи країни, утверджується свобода і незалежність її громадян.

Чітке визначення поняття «демократизація управління навчальним закладом» запропонував Є. Хриков, який справедливо вважає, що демократизація управління навчальним закладом – системна перебудова процесу управління, метою якої є підвищення його ефективності, а напрямами – розвиток колегіальних основ управління, забезпечення прозорості та гласності прийняття управлінських рішень, розвиток самостійності працівників та делегування їм управлінських повноважень, встановлення оптимальної міри регламентації їхньої діяльності та її мотивація [5].

Демократія повинна торкнутися всіх сфер освіти, в тому числі й управління. Прийняття педагогічного управлінського рішення - це процес і результат організації творчого пошуку рішення управлінського завдання, який дозволяє розкрити здібності кожного суб'єкта

і забезпечити можливість подальшого професійного зростання для всіх учасників педагогічної взаємодії.

Управлінські рішення в освітніх установах часто являють собою акт колективної творчості. У якості осіб, які приймають рішення, можуть виступати члени адміністрації школи, вчителі, учні, їх батьки, тому керівнику у процесі вирішення управлінських завдань необхідно враховувати їх думки, мотивацію, особистісні відносини, в тому числі і до себе.

Надання демократичної можливості участі колективу школи, кожного члена у підготовці, прийнятті та реалізації управлінських рішень виражена в моделі внутрішкільного управління. Основу даної моделі складають чотири взаємопов'язаних рівня всіх учасників педагогічного процесу: членів ради школи, директора, його заступників з навчально-виховної роботи, вчителів, громадських організацій і, головне, учнів, а також органів учнівського самоврядування. Кожен з рівнів управління обов'язково входить в зону впливу суб'єктів управління як по горизонталі, так і по вертикалі [3].

Шкільне самоврядування займає особливе місце в системі внутрішкільного управління і є найбільш наочним прикладом демократизації управління освітніми системами.

Самоврядування – це демократичний спосіб організації колективного життя. Самоврядування як засіб пристрої суспільного життя на демократичних принципах виступає фактором демократизації самого суспільства. Структура шкільного самоврядування будується на трьох рівнях: на першому – базисному – учнівське самоврядування в класних колективах, на другому – шкільний учнівський і на третьому – загальношкільні самоврядування в колективі школи [2].

У реальній ситуації на сучасному етапі розвитку демократизації школа має ряд суперечливих аспектів: демократизація системи адміністративного управління школою, що, з одного боку, відповідає Закону «Про освіту» [4], а з іншого – стримується реальною управлінською ситуацією. Директор несе персональну відповідальність за все, що відбувається в школі, є одноосібним розпорядником кредитів і знаходиться під жорстоким пресингом органів управління освіти, які не тільки призначають його на посаду, регламентують і контролюють кожен його крок, але і мають право звільнити його без жодного пояснення в будь-який момент; демократизація системи учнівського самоврядування школою, що, з одного боку, всіляко заохочується і використовується для вирішення проблем виховання учнів, а з іншого – стримується відсутністю у них прав реально впливати на скільки-небудь важливі питання шкільного життя і перш за все організації та змісту навчального процесу. Демократизація місцевого співтовариства (з яким повинна активно взаємодіяти та співпрацювати школа, яка прагне до демократії), що з одного боку, допомагає вирішити різні проблеми спільноти, забезпечує залучення додаткових ресурсів у школу і розширює простір розвитку навчаються за рахунок залучення додаткових ресурсів у школу і розширює простір розвитку учнів за рахунок включення їх у різні соціальні практики, а з іншого – стримується відсутністю законодавчого підкріплення з соціумом, а також відсутністю демократичної традиції місцевого самоврядування та комунального життя [1].

Особистісною основою демократизації управління навчальним закладом є перехід керівника на демократичний стиль керівництва, який будується на особистому й діловому авторитеті. Такий стиль передбачає використання своєї влади без апеляції до неї. При розробці рішень керівник спирається на активну участь ініціативних груп, однак право остаточного вибору залишає за собою. Він керується принципом свободи думок «знизу догори» і «згори до низу», робить зусилля для розвитку ділової ініціативи підлеглих, виявляє при спілкуванні з підлеглими контактність, тактовність, терплячість, оптимізм.

Демократичний стиль управління характеризується сприйняттям людини і повагою до неї у всій її цілісності, проявом високих етичних норм поведінки, створенням умов для особистісного розвитку співробітників. Вимоги ставлять у формі порад, консультацій. Головний спосіб впливу на людину – заохочення за прояв ініціативи. Реалізація демократичного стилю можлива за високого рівня інтелектуальних, організаторських, комунікативних здібностей керівника. Такий стиль керівництва найбільш ефективний, адже

він забезпечує більшу ймовірність правильних рішень, активність співробітників, їх задоволеність своєю роботою, сприятливий психологічний клімат, згуртованість колективу, високі результати навчально-виховного процесу.

Демократизація управління закладом освіти передбачає делегування повноважень керівників окремим співробітникам і колегіальним органам, що дає можливість задіяти механізм самоорганізації. Делегування повноважень здійснюється при вирішенні питань планування роботи, заохоченні співробітників, розподілі навантаження викладачів, підготовці питань для обговорення на засіданнях управлінських органів, проведенні атестації співробітників, організації контролю за діяльністю членів колективу, розподілі громадських доручень. Значно рідше делегування повноважень використовують при розподілі позабюджетних коштів, коли рекомендують співробітників на більш високу посаду.

Одним із напрямків демократизації управління є розвиток колегіальних основ діяльності керівника, відмова від кулуарності прийняття управлінських рішень. Чим ширше коло людей зачіпає те чи інше рішення, тим більша необхідність розширення кола учасників підготовки цього рішення.

З колегіальністю тісно пов'язана гласність рішень, які приймаються. Вона особливо необхідна у великих за численністю співробітників навчальних закладів, де практично неможливо залучити всіх співробітників для прийняття рішення. В такій ситуації гласність полягає в повідомленні всім зацікавленим про майбутнє обговорення того чи іншого питання, у створенні умов для участі в його обговоренні бажаючих і для вільного ознайомлення всіх співробітників із прийнятим рішенням.

Оскільки одним із основних напрямів демократизації управління є делегування повноважень, що веде до виконання функцій, які не входять до посадових обов'язків співробітників, актуальною стає проблема особистої відповідальності працівників. Умовою її формування й розвитку є моральна готовність працівника до виконання нових функцій, ставлення до них як до основних, важливих, а не периферійних. Така особливість зумовлює важливість вирішення керівником завдання мотивації співробітників на виконання управлінських функцій. І тут необхідний не стільки контроль, скільки формування традицій, громадської думки, що стимулюють активну участь в управлінській діяльності [5].

Таким чином, демократизація управління закладом загальної середньої освіти розглядається як система управлінських дій, що передбачає децентралізацію управління, делегування повноважень, залучення до управління громадськості, підвищення рівня прозорості діяльності, розвиток зовнішньої та внутрішньої автономії освітніх закладів, перерозподіл владних повноважень між рівнями управління та перетворення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів у суб'єктів життєдіяльності закладу.

#### **Використані джерела:**

1. Березняк Є.С. Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи. Київ, Генеза, 2003, с. 77.
2. Гончаренко С. У. Демократизація освіти. Енциклопедія освіти. АПН України; гол. ред. В. Г. Кремень. Київ, Юрінком Інтер, 2008. с. 167-168.
3. Сльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною освітою в регіоні. Харків, вид-во Крок, 1999. с. 303.
4. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (дата звернення 20.03.2024).
5. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ, Знання, 2006. с. 365.



**СЕКЦІЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОВІДНОГО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ У СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

**Сасенко Ольга Олександрівна,**  
*кандидат економічних наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічної служби й  
управління навчальними закладами навчально-  
наукового інституту публічного управління і  
післядипломної освіти, Державний заклад  
«Луганський національний університет імені  
Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

**ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ ФАСИЛІТАЦІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ НАВИЧОК  
ОСОБИСТОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ (SOFT SKILLS) У ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

З огляду на реалії сьогодення висувуються високі вимоги до вітчизняної системи підготовки публічних службовців, яка повинна реагувати на запити суспільства щодо якості кадрів у сфері державної служби та місцевого самоврядування в Україні, і водночас відповідати світовим тенденціям розвитку управлінської освіти і науки, інтегруватись до європейського освітнього простору.

Визначення навчальних потреб публічних службовців має ґрунтуватися на основних дослідженнях тенденцій щодо навичок, які знадобляться в професійній діяльності, а також на пріоритетах розвитку публічного управління в країні.

Національна асоціація коледжів і роботодавців США провела цікаве дослідження, в якому визначила основні soft skills для сучасних професіоналів, а саме [1]: лідерство; здатність працювати в команді; комунікативні навички; навички вирішення проблем; професійна етика; навички аналізу інформації; здатність до адаптації (гнучкість мислення); навички міжособистісної взаємодії.

Результати дослідження ОБСЄ вказують, що в найближчий період знадобляться такі навички як [2]: когнітивні та мета-когнітивні навички (критичне та креативне мислення, навички навчатись та саморегуляція); соціально-емоційні навички (емпатія, самоефективність, відповідальність та взаємодія); практичні та фізичні навички (використання нових інформаційно-комунікативних технологій).

Зазначимо, що Національне агентство України з питань державної служби розробило методичні рекомендації в яких виокремлює основні навички, які знадобляться публічним службовцям в умовах сьогодення, а саме [3]: нормопроекування; стратегічного управління та планування; навички у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції; навички щодо бюджетного процесу; підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів, підготовки висновків до законопроектів тощо; ділової української мови; іноземної мови; навички у сфері запобігання корупції; інформаційної безпеки, кібербезпеки; публічних виступів; роботи з документами; адаптації та управління змінами; застосування сучасних інформаційних технологій у професійній діяльності.

Досвід роботи вказує на те, що для вивчення навчальних потреб публічних службовців можуть використовуватись різні методи та форми із врахуванням особливостей професійної діяльності та індивідуального підходу. Одним із найефективнішим методом для формування таких важливих навичок особистої ефективності є фасилітація.

Фасилітація - це організація та підтримка групової взаємодії для досягнення спільних цілей. Методи фасилітації дозволяють за дійсно короткий проміжок часу, з'ясувати думки здобувачів освіти і звести їх до спільного фокусу, знайти точки перетину інтересів.

Корінь слова «facilitate» – це, безумовно, «facile», що означає спрощувати що небудь, робити процес більш легким.

Фасилітатор (викладач) забезпечує цей процес та створює сприятливу атмосферу для ефективної роботи.

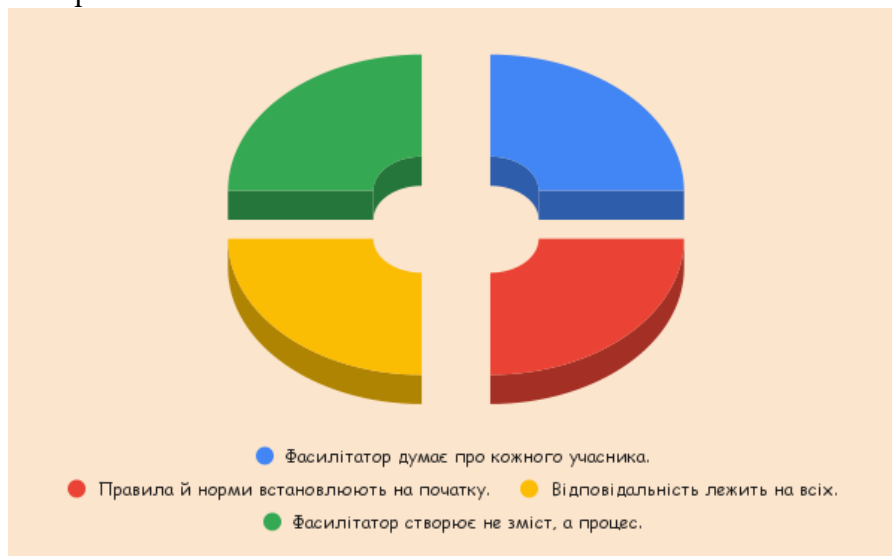


Рис. 1. Принципи діяльності фасилітатора [розроблено автором на основі [4]]  
Основні напрями фасилітування[4]:

У команді всі мають бути почуті, всі ідеї помічені, на всі запитання дані відповіді або учасники повинні дізнатися, коли вони їх отримають.

У процесі роботи фасилітатор спонукає саму команду стежити за дотриманням обумовлених правил.

Фасилітатор будує процес так, щоб кожен учасник зробив внесок у кінцевий результат. Рішення зрештою приймає команда.

Вся увага на процес. Фасилітатор залучає учасників і веде до тих цілей, які сформувала сама група.

Основні прийоми застосування фасилітації у навчальному процесі умовно можна розділити на групи.

Так, для початку роботи з групою можна використовувати такі прийоми для відкриття, як:

«Icebreaker». Цей прийом дозволяє провести оцінку настрою учасників та активізувати їх увагу, зняти напругу в групі та створити дружню атмосферу, а також спростить залучення учасників до діалогу та підвищити рівень довіри між ними. Сутність прийому полягає у запропонуванні учасникам назвати три факти про себе, два з яких правдиві, а один — брехня. Що дозволить розпочати неформальну комунікацію, коли люди краще пізнають один одного. В мережі можна знайти багато застосунків чи сайтів з шаблонами айсбрейкерів.

Ще одним прикладом може бути прийом «Одне слово». Учасникам пропонується назвати одне слово, яке відображає їх ставлення до теми обговорення. Цей прийом доцільний, коли потрібно швидко обговорити ідеї та думки. Його можна використовувати не тільки на етапі відкриття. Цей метод досить ефективно знімає напругу під час гострих обговорень з суперечками та загрозою конфлікту.

Наступною групою прийомів є прийоми для збору даних, а саме:

«Хочу все знати». Один із найбільш дієвих прийомів для створення картини колективних знань та запитань для подальшого опрацювання. Потрібно намалювати коло та

озвучити питання або тему обговорення. Далі на одній частині кола написати «Я знаю», а на іншій – «Я хочу дізнатися». Після цього починається зіставлення інформації з цих двох частин. Завжди є люди, які щось знають з одного питання, а інші — ні, і навпаки. Завдяки порівнянню їх обізнаності поступово з'являється повніша картина колективного розуміння. Наприкінці можна визначити питання, які залишились без відповіді, і врахувати їх під час підготовки до наступної фасилітації.

«Повітряна куля». Команда аналізує фактори, які пришвидшують її роботу, та чинники, які призводять до зниження темпів. Далі починається вільний брейнштормінг (англ. brainstorming – мозковий штурм) – метод організації групової творчої роботи, який полягає у продукуванні максимальної кількості креативних ідей за короткий проміжок часу для вирішення складних інтелектуальних завдань). Люди діляться ідеями та намагаються прописати стратегії, які допоможуть збільшити вплив саме тих факторів, які сприяють швидкому руху вперед.

«Mad Sad Glad». Прийом часто стає в пригоді під час ретроспективи. Кожен учасник має написати наприклад в загальному чаті, що його за останній спринт потішило, засмутило та розлютило. Так можна швидко отримати конкретний зворотній зв'язок.

Прийоми для генерації ідей

«Метафорична візуалізація». Фасилітатор пропонує учасникам уявити проблему у вигляді метафори або намалювати її на аркуші паперу. Важливо пояснити, що художня якість зображення неважлива. Головними є ідеї учасників та їх бачення ситуації. Творча візуалізація завжди сприяє жвавому обговоренню.

«Поляризація думок». Цей прийом зменшує негатив до обговорюваної проблеми. Довільно розподіляємо учасників на групи: песимісти та оптимісти. Перші мають окреслити негативні аспекти теми, другі – позитивні. Так, оптимісти мають описати, наприклад, вигоди від впровадження ідеї на проєкті. А песимісти опрацюють можливі втрати та неприйнятні наслідки. Задача фасилітатора – стежити за настроями людей та висловлюваннями, аби дискусія залишалась конструктивною.

Ще одна з важливих груп прийомів фасилітації є прийоми для підготовки плану дій:

«Голосування». Простий прийом, який дає змогу сфокусуватися на проблемі. Група обирає найкращі рішення з варіантів, визначених під час обговорення. У форматі дистанційного навчання це дуже легко можна зробити із застосуванням інструментів Google.

«Важливе і бажане». Метою цього прийому є оцінка потенційних рішень за певними критеріями. Зазвичай такий прийом застосовують після виявлення критичної проблеми та формулювання декількох варіантів її вирішення. У цьому випадку будується матриця з пріоритетом на важливе і бажане та з підсумком ідей наприкінці.

«Плюс-мінус голосування». Учасники не вибирають один варіант, а ставлять плюси або мінуси навпроти кожного, якщо той чи інший варіант сподобався або ні. Так можна залучити до процесу прийняття рішення всіх учасників та швидко визначити найбільш популярні ідеї в групі.

Для закриття заняття можна використовувати такі прийоми, як:

«Хто, що, коли». Цей прийом дозволяє визначити виконавців і дедлайни щодо прийнятого плану дій. Фасилітатор розділяє аркуш паперу або онлайн-дошку на три стовпчики: «Хто», «Що» і «Коли». В колонці «Що» пишемо дії та пріоритети, щоб побачити подальші кроки в цілому. В стовпці «Хто» вказуємо виконавців для кожної дії. «Коли» — це дата, до якої потрібно виконати задачу.

«Що дали». Прийом схожий на попередній, але трохи простіший. Тут ми лише фіксуємо результати зустрічі та коротко формулюємо наступні кроки, без деталей. Підходить для випадків, коли рішення не вимагає послідовного сценарію дій.

Для підведення підсумків застосовується прийом «Рефлексія», який допомагає перевірити почуття учасників перед закінченням заняття. Фасилітатор може попросити описати, якими були очікування від зустрічі, які досягнення під час заняття запам'яталися, хто

або що вразило в ході обговорення (якщо здобувачі освіти працювали в групах), що хотілося б змінити чи побачити.

Крім того, існують ключові техніки фасилітації для аналітики. Техніки фасилітації допомагають забезпечити злагоджену взаємодію між людьми, активну участь і колективне ухвалення рішень у межах групи. Щоб ефективно вести дискусію, фасилітатори вдаються до різних технік. Вибір залежить від ситуації, та ключовими техніками є наступні:

**Збір ідей.** Фасилітатор фіксує всі ідеї, які висловлюють учасники під час зустрічі. Це дозволить ефективніше вести дискусію.

**Стекінг.** Фасилітатор дає змогу висловитися кожному, але по черзі. Це корисно для зустрічей з великою кількістю людей.

**Прийняття.** Пояснює, що важливо визнати існування різних думок без переходу на ту чи іншу сторону співбесідника.

**Перефразування.** Повторює сказане учасником, але іншими словами. Це допомагає уникнути неоднозначності, зафіксувати суть.

**Підбадьорення.** Підтримує учасників, які бажають висловитись. Це сприяє створенню комфортної атмосфери для жвавої дискусії.

**Розпитування.** Уточнює думку учасника, аби визначити суть описаної проблеми чи її рішення.

**Розговорити мовчунів.** Фасилітатор звертає увагу на невербальні прояви, які говорять про готовність включитися в процес та висловитися.

**Лінкування.** Озвучує зв'язки між питаннями, які, можливо, не є очевидними для учасників. Так можна поглибити тему обговорення.

**Структурування.** Фасилітатор систематизує та упорядковує різні питання. Це дозволяє окреслити теми обговорення та виділити на них конкретний час.

**Урівноваження.** Створює простір, у якому кожна сторона зустрічі може висловити свої інтереси, потреби та побоювання, а потім вже працює над пошуком компромісу або рішення, яке задовольнить усіх учасників.

**Формулювання.** Допомагає учасникам чітко сформулювати суть проблеми й уточнити завдання, щоб домогтися більш ефективних і цілеспрямованих результатів. Дуже частою практикою є використання відкритих запитань, які сприяють глибоким роздумам та аналізу проблеми.

**Підбивання підсумків.** Фасилітатор формує загальне розуміння і ясне уявлення про виконану роботу, досягнення та ухвалені рішення, Це дозволяє забезпечити групу цілісним поглядом на процес і його результати.

Таким чином, опанування фасилітації як методу навчання, дозволить посилювати ефективність групової взаємодії здобувачів освіти у цілому, а також кожного учасника навчального процесу зокрема, та може сприяти опануванню відповідних знань та навичок особистої ефективності публічних службовців.

### **Використані джерела:**

1. Snyder Keather. The 7 Soft Skills You Need to Be Successful The Omnia Group. 2020. URL: <https://www.omniagroup.com/the-7-soft-skills-you-need-to-be-successful/>.
2. OECD “Skills for 2030”. OECD Future of Education and Skills 2030, Conceptual learning framework. 2019, 14 p. URL: [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills\\_for\\_2030.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030.pdf).
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку) : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 грудня 2019 року № 221-19. URL: [https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-](https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo)

**Бурдун Олена Вікторівна,**  
*методистка вищої категорії Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти»  
м. Київ*

## СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ ОСВІТНІХ ВТРАТ В ОТГ

Об'єднані територіальні громади з початку воєнної агресії росії проти України вступили в новий етап свого життя. Практично всі ОТГ зіткнулися з проблемами, які вони не можуть самостійно розв'язати за рахунок власних ресурсів. Освіта – це сфера, яка зазнала суттєвих втрат в будь-якій громаді, і мова йде не тільки про матеріальні втрати. Освітні втрати можуть стати однією з причин погіршення економічного становища ОТГ та втрати конкурентоспроможності громади у майбутньому.

Освітні втрати – це поняття, яке вказує на будь-які негативні втрати чи втрати можливостей, пов'язані із здобуттям освіти, які виникають на різних етапах освітнього процесу і можуть впливати на якість, кількість чи доступність освіти для конкретних груп людей чи в цілому суспільстві.

Основними чинниками виникнення освітніх втрат в Україні під час війни є обмежений або неможливий доступ до освітнього процесу учнів і вчителів, втрати у навчальному часі та матеріально-технічному забезпеченні, погіршення психологічного стану всіх учасників освітнього процесу незалежно від місця перебування та зміни у контингенті вчителів та учнів [1, с. 10].

Для подолання освітніх втрат ОТГ можуть створити стратегію, спільну для всіх закладів освіти громади. Відновлення повноцінного навчання в освітніх закладах та висока якість освітніх послуг може не тільки прискорити повернення населення із-за кордону, а й збільшити кадровий потенціал ОТГ за рахунок збільшення внутрішньо переміщених осіб.

Науковці та педагоги-практики України вже розпочали розробку методик надолуження освітніх втрат. Так, ГС «Освіторія» за підтримки Представництва Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні та за кошти Глобального партнерства заради освіти (GPE) створила курс для вчителів «Наздоженемо: курси про подолання освітніх втрат», в яких йде мова про формати виявлення освітніх втрат учнівства та стратегії подолання освітніх втрат учнів для освітніх управлінців, вчителів початкової школи, вчителів математики та вчителів української мови та літератури. Але комплексний підхід до подолання проблеми можливий лише при співпраці вчителів різних предметів всіх шкіл територіальної громади та зацікавлених в цьому членів громади.

При напрацювання стратегії для подолання освітніх втрат в закладах освіти ОТГ слід враховувати вид об'єднаної територіальної громади.

Ірина Семигуліна виділила три види громад: громади, що перебувають у кризовому стані (зазнали або зазнають найбільшого негативного впливу від військової агресії); громади, що перебувають у стані ризику (постійно перебувають у зоні військового ризику); тиллові громади (географічно розташовані далеко від зони військового конфлікту) [2, с. 353].

Громади, що перебувають у кризовому стані, зазнали непоправних втрат і майже повної руйнації сфер життєдіяльності (в тому числі і в освіті), що призвело до глибокої економічної, соціальної, екологічної, управлінської, інфраструктурної та іншої кризи. Серед першочергових до реалізації завдань слід віднести створення умов для відродження

повноцінного функціонування цих територій і проживання населення на них. В освітній сфері необхідно відбудувати освітні заклади з урахуванням вимог до архітектурних форм (наявність укриття) та налагодити повноцінний освітній процес. В таких громадах більша частина дітей та молоді перебуває в більш безпечних регіонах України або за кордоном, а освітні заклади, які функціонують, організували дистанційну форму навчання.

В такому випадку надолуження освітніх втрат учнівства можна організувати наступним чином:

- всім освітнім закладам на засіданнях методичних об'єднань обговорити склад діагностичних контрольних робіт, тестів, бесід тощо для виявлення тем, які потребують найбільшої уваги при повторенні матеріалу. Для полегшення та прискорення обробки результатів можна скористатися вже розробленими тестами, які знаходяться на українських освітніх платформах (Всеукраїнська школа онлайн; платформа <https://www.aitest.in.ua/>, де за результатами проходження тестів штучний інтелект порекомендує програму для надолуження освітніх втрат). При бажанні можна створити єдині варіанти з кожного предмету в кожному класі таких контрольних та тестів;

- організувати діагностику освітніх втрат в кожному закладі освіти;
- обговорити отримані результати серед вчителів громади і розробити стратегію надолуження освітніх втрат. При цьому можна створити спільну базу відеоуроків, конспектів, інтерактивних завдань (як розташованих на освітніх платформах, так і підготовлених освітянами громади), якою можуть користуватися всі учні громади;

- оскільки погіршення психологічного стану учасників освітнього процесу також впливає на накопичення освітніх втрат, то можна організувати лекції, бесіди з психологами для учнів, вчителів та батьків;

- якщо на території громади розташований заклад вищої освіти, то організувати взаємодію цього закладу з територіальною громадою в сфері освіти, в тому числі і в питанні надолуження освітніх втрат. Хрикова Є. М. виділяв декілька форм взаємодії територіальних громад та закладу вищої освіти, в тому числі і такі, як аналіз стану освіти в громаді, розробка планів та програм розвитку освіти, організація додаткової освіти для різних категорій працівників, в тому числі і освітян, викладання дисциплін у закладах середньої освіти [3, с. 171-173].

При відсутності кваліфікованих вчителів або недостатчі кадрів в освітніх закладах територіальної громади необхідно розглянути варіанти запрошення на роботу освітян з інших регіонів або організацію тимчасових компенсаторних груп для надолуження освітніх втрат з окремого предмету або окремої теми. В такі групи будуть входити учні з різних навчальних закладів, а освітяни зможуть розподілити між собою навчальні теми і мати змогу якісніше підготуватися до таких занять.

Громади, що перебувають у стані ризику (постійно перебувають у зоні військового ризику), також зазнали значних втрат і руйнації, що призвело до суттєвої або часткової економічної, соціальної, екологічної, інфраструктурної та іншої кризи. Пріоритетними для відновлення функціонування саме цих видів територій є завдання, які стоять перед громадами, що перебувають в кризовому стані, але не менш актуальними є створення умов для розселення значної кількості переселенців, збільшення кількості нових робочих місць, розширення всіх сфер життєдіяльності суспільства.

Освітній процес в таких громадах в основному організований в дистанційному форматі, але окремі заклади освіти можуть навчатися очно в змішаному форматі (наприклад, школа в метро Харкова). В сфері освіти виникають додаткові виклики – інтеграція дітей-переселенців в освітній процес громади. При розробці стратегії подолання освітніх втрат освітянам таких громад треба враховувати наступне:

- в закладах освіти можуть навчатися учні, які мають різний рівень підготовки, і це слід врахувати при організації повторення, створення додаткових класів, плануванні додаткових занять;

- на території громади можуть перебувати учні, які продовжують дистанційно навчатися у закладах освіти, які не належать до даної територіальної громади. Для майбутньої інтеграції таких учнів в життя громади варто передбачити можливість для таких учнів взяти участь у заходах, які організуються для надолуження освітніх втрат;

- також на території ОТГ можуть проживати вчителі, які змінили своє місце проживання у зв'язку з воєнними діями, але не працюють в закладах освіти ОТГ. Залучення таких освітян до організації додаткових компенсаторних занять або психологічно-педагогічної підтримки учнів-переселенців допоможе розв'язати проблему нестачі педагогічних кадрів в ОТГ.

Тилові громади, які наразі є базовими для стабілізації країни і її майбутнього оновлення. Ці громади також зазнали суттєвих змін в організації управління, що призвело до додаткового навантаження на їх функціонування і розвиток. Першочерговими на таких територіях є проблеми розселення значної кількості переселенців, збільшення кількості нових робочих місць, розширення всіх сфер життєдіяльності суспільства (транспорт, житлово-комунальне господарство, енергетика, освіта, медицина, послуги тощо). В сфері освіти стоїть завдання збільшення числа учнів в закладах освіти за рахунок учнів-переселенців, організація безпечного офлайн навчання, працевлаштування освітян, які переїхали з небезпечних регіонів.

Освітяни та учні тилових громад мають змогу брати участь у проєктах по відновленню навчання (наприклад, громадська організація “Інститут суспільних ініціатив” реалізує проєкт “Повернення до формального та неформального викладання і навчання в громаді для студентів і підлітків, у тому числі ВПО”, суть якого – очні заняття з української мови та математики для учнів 5-9 класів в семи областях України: Чернівецькій, Закарпатській, Тернопільській, Івано-Франківській, Львівській, Волинській, Рівненській).

Також освітяни таких ОТГ можуть організовувати додаткові очні заняття на канікулах, літні наукові табори та проводити інші навчальні заходи з залученням учнів не тільки своєї громади, а й тих учасників освітнього процесу, які можуть на короткий термін приїхати до громади. Тож при розробці стратегії надолуження освітніх втрат необхідно врахувати можливість організації офлайн навчання з залученням учнів та освітян з інших ОТГ, і для реалізації цього можна розглянути можливість отримання гранту.

Таким чином, єдиних рекомендацій по організації надолуження освітніх втрат не існує. Стратегія виявлення та ліквідації освітніх втрат у кожній громаді залежить від воєнної та економічної ситуації в громаді та від кадрового освітнього потенціалу громади.

#### **Використані джерела:**

1. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf>.

2. Ірина Семигуліна, Ігор Ярошенко, Олена Красноносова, Олена Козирєва. Програмно-проєктний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 6 (47), 2022. С. 352 – 364. DOI: 10.55643/fcaptr.6.47.2022.3896.

3. Кравченко О. І., Хриков Є. М., Васиньова Н. С. Форми взаємодії закладу вищої освіти з територіальними громадами. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. №1 (339). Ч. 1. С. 167 – 176.

**Гамбург Інна Аркадіївна,**

*кандидатка юридичних наук, доцентка,  
доцентка кафедри цивільного,  
адміністративного та фінансового права,  
Класичний приватний університет  
м. Запоріжжя*

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ**

Базуючись на нормі Основного закону, Україна прагне «розвивати і зміцнювати демократичну, соціальну, правову державу» [1]. За теоретико-правовою наукою саме така держава гарантує людині свободу вияву себе як члена соціуму, тобто громадських, професійних тощо організацій, що складають громадянське суспільство [2, с. 217]. Як свідчить передовий світовий досвід, формування громадянського суспільства як гарантії демократичного розвитку держави безпосередньо пов'язане з удосконаленням державної політики щодо взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства із запозиченням найкращих світових практик та врахуванням національної специфіки. Така взаємодія дозволяє: враховувати думку та потреби громадян, сприяючи більшій легітимності та демократії у процесах управління; залучати різноманітні знання та напрацювання при прийнятті рішень; вирішувати конфлікти та попереджати соціальні напруження; створити сприятливий соціальний клімат; громадським формуванням контролювати владу, допомагаючи у виявленні корупції, неправомірних дій та недоліків в роботі органів влади; сприяти спільним зусиллям у досягненні соціального прогресу, розвитку громадянського суспільства, покращенню якості життя та забезпеченню прав і свобод громадян.

Крім того, закріплене з 2019 р. в преамбулі Конституції України положення про підтвердження європейської ідентичності Українського народу і незворотності європейського та євроатлантичного курсу України актуалізує питання імплементації європейського досвіду у регулюванні будь-яких суспільних відносин взагалі, та взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, зокрема, що дозволить уникнути зайвих витрат на повторне вивчення проблем, які вже вирішені за кордоном; використовувати більш розвинені технології, апробовані форми та заходи; сприятиме обміну між країнами для взаємозбагачення та прогресивного розвитку.

Виходячи з вищезазначеного, проблематика взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства набуває як науково-теоретичного, так і практичного значення.

Матеріал нашого дослідження базувався на напрацюваннях вчених і фахівців з права, державного управління, політології тощо, таких як: Л. М. Васильєва, В. О. Кінзбурська, С. В. Лізаковська, Б. Б. Мельниченко, С. М. Слабко, О. С. Чепік-Трегубенко, О. М. Штиршов та ін. Проте, бурхливі події останніх років в Україні та світі висвітлюють нові аспекти взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства, що актуалізує предмет дослідження.

Країни Європи у питанні взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства керуються, зокрема, положеннями Резолюції «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року», що прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 25 вересня 2015 р. [3] та керівними документами Рада Європи [4], де визначається, що органи публічної влади повинні забезпечувати ефективну участь організацій громадянського суспільства у вирішенні завдань і прийнятті ефективних рішень у сфері державної політики.

Законодавство більшості європейських країн передбачає створення спеціальних органів, які діють на постійній основі, наприклад, консультативні органи з питань захисту прав споживачів та довкілля, охорони здоров'я за участю відповідних інститутів громадянського суспільства, що відіграють ключову роль у процесах прийняття рішень органами публічної влади у визначених їх компетенціями сферах. За дослідженням В. Романа, у деяких країнах Європи законодавство, що регулює діяльність уряду, органів державного управління та держадміністрацій, містить конкретні положення й вимоги щодо проведення публічних консультацій відносно процесу розроблення і прийняття підзаконних актів та інших



регуляторних інструментів [5]. Розкриваючи європейські стандарти взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, С. В. Лізаковська визначає, що в європейських країнах запроваджується прийняття громадського бюджету, коли громадяни самостійно (шляхом голосування) вирішують, яким чином використати фінансові ресурси в своїй громаді (будівництво дитячого або спортивного майданчика, або спорудження спеціально відведеного місця для прогулянки з домашніми тваринами тощо) [6, с. 431-432]. Також авторка проаналізувала практику європейських країн щодо взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, констатує, що «органи місцевого самоврядування маючи свій власний бюджет та дотації, субвенції від держави в країнах ЄС оперативно намагаються вирішувати проблеми і залучають громадськість до цього процесу, оскільки більшість проблемних ситуацій, які впливають на життєдіяльність окремого громадянина, громади, торкаються питань, які частково чи повністю лежать у межах компетенції місцевого самоврядування» [6, с. 436].

Також в якості передового європейського досвіду варто запозичити прийняття спеціального нормативно-правового акта або нормативно-правового договору між органами публічної влади та інститутів громадянського суспільства за прикладом: Угорщини, Польщі, Данії, Чехії (стратегія, прийнята урядом); Великої Британії, Хорватії (угода між урядом та організаціями громадянського суспільства); Естонії (угода між парламентом та організаціями громадянського суспільства), Латвії (угода органів законодавчої та виконавчої влади та інституцій громадянського суспільства) тощо [7, с. 946].

У вітчизняному законодавстві питання взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства з урахуванням європейського досвіду регламентовані ст. 5 Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 01.07.2010 р., де закріплене, що «Основними засадами внутрішньої політики у сфері формування інститутів громадянського суспільства є: утвердження громадянського суспільства як гарантії демократичного розвитку держави; завершення політичної реформи, посилення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування і об'єднань громадян, запровадження громадського контролю за діяльністю влади; забезпечення незалежної діяльності об'єднань громадян, посилення їх впливу на прийняття суспільно важливих рішень; підвищення ролі та відповідальності політичних партій, сприяння політичній структуризації суспільства на засадах багатопартійності, створення умов для забезпечення широкого представництва інтересів громадян у представницьких органах влади; проведення регулярних консультацій з громадськістю з важливих питань життя суспільства і держави; проведення всеукраїнських та місцевих референдумів як ефективних форм народного волевиявлення, участі народу у прийнятті суспільно важливих рішень» [8]. Цілком згодні з С. М. Слабко, що вживання у тексті цього закону словосполучення «об'єднання громадян» є недоречним, бо воно не охоплює усі інститути громадянського суспільства [9]. Адже, за Законом України «Про об'єднання громадян» від 16.06.1992 р. (втратив чинність з 10.01.2013) ці об'єднання визначалися як «добровільні громадські формування, створені на основі єдності інтересів для спільної реалізації громадянами своїх прав і свобод, і незалежно від назви (асоціація, конгрес, рух, спілка, фонд, тощо) можуть бути або політичною партією, або громадською організацією» [10].

Біла книга урядування ЄС дає наступну дефініцію: «громадянське суспільство об'єднує переважно організації самоутворені або утворені під керівництвом, організації неурядові, професійні асоціації, харитативні, ініціативні, організації, які заохочують до соціально активного життя на рівні району і міста, часом з внеском місцевої церкви й її громади» [11]. Виходячи з цього визначення, до інституцій громадянського суспільства можна віднести: недержавну організацію, приватну добровільну організацію, громаду, профспілку, медіа, соціальні або спортивні клуби, організації споживачів, релігійні організації, клуби за інтересами тощо. При цьому, серед фахівців тривають дискусії щодо віднесення певних організацій до складових громадянського суспільства.

В Україні до інститутів громадянського суспільства відносять: громадські організації, релігійні організації, благодійні організації, професійні спілки, об'єднання професійних

спілок, творчі спілки, асоціації, організації роботодавців, недержавні засоби масової інформації, інші непідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства України [12]. Тож необхідно внести зміни у текст закону, замінивши «об'єднання громадян» на «інститути громадянського суспільства».

Узагальнюючи матеріал, визначаємо, що європейським країнам в основному вдалося створити дієздатний механізм для підтримки розвитку громадянського суспільства і стабільного діалогу між ним та державою. Тому з європейського досвіду взаємодії влади та громадянського суспільства можна запозичити наступне: 1) європейські країни активно застосовують принципи відкритості та прозорості у роботі державних органів. Це включає публікацію інформації про рішення та дії влади, проведення громадських слухань та консультацій з важливих питань; 2) форми участі громадян у ухваленні рішень. У деяких європейських країнах практикується залучення громадян до участі у прийнятті рішень через різні механізми, такі як референдуми, громадські обговорення та поради; 3) співпраця із неурядовими організаціями. Влада європейських країн активно співпрацює з неурядовими організаціями, надаючи їм можливість брати участь у розробці та реалізації програм та проектів, що стосуються інтересів громадян; 4) підтримка громадських ініціатив. Європейські країни підтримують громадянські ініціативи, спрямовані на вирішення суспільних проблем та покращення якості життя; 5) навчання та інформування громадян. Влада європейських країн активно виконує програми з навчання та інформування громадян про права та обов'язки, а також про способи участі у громадському житті; 6) дієвий механізм захисту прав громадян. Важливим аспектом європейського досвіду є захист прав громадян, включаючи свободу слова, зборів, асоціацій та інші громадянські свободи; 7) створення партнерських відносин. Влада європейських країн прагне створити партнерські відносини з громадянським суспільством, засновані на довірі та повазі. Ці практики можуть бути корисні для України у контексті зміцнення демократичних інститутів, розвитку громадянського суспільства та підвищення ефективності управління. Зокрема, вони мають бути враховані при розробленні Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні (доцільно переглянути та внести доповнення до діючої Національної стратегії [13]).

#### **Використані джерела:**

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. Редакція 01.01.2020.
2. Скакун О. Ф. Теорія права і держави : підручник. ; М-во освіти і науки України. вид. 4-те. Київ : Правова єдність, 2016. 528 с.
3. Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року: Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН від 25.09.2015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU15167#!> (дата звернення: 15.03.2024).
4. Рекомендація CM/Rec(2007)14 Комітету міністрів Ради Європи державам-членам (щодо створення та діяльності неурядових організацій) від 10.10.2007 № CM/Rec(2007)14. URL: <https://tinyurl.com/y5kyr6zn> (дата звернення: 15.03.2024).
5. Роман В. Моделі децентралізації влади країн Європейського Союзу. Науковий вісник. 2022. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26819/roman.pdf>
6. Лізаковська С. В. Європейські стандарти взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства. Public Administration and Regional Development. 2020. № 8. С. 422-444.
7. Штиршов О. М., Ємельянов В. М. Європейський досвід у сфері взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства. Public Administration and Regional Development. Issue DOI: 10.34132/pard2020.09.12. С. 940-965.
8. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 р. № 2411-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 40. Ст. 527. Редакція від 31.03.2023.
9. Слабко С. М. Удосконалення організаційно-правового механізму взаємодії органів публічної влади та громадських формувань в умовах адміністративно-територіальної реформи

в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 6. С. 22-26.

10. Про об'єднання громадян: Закон України від 16.06.1992 р. № 2460-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 34. Ст. 504. (втратив чинність з 10.01.2013).

11. Європейське врядування. Біла книга, 25.7.2001 (2001) 428. URL: [http://www.pravo.org/ua/files/konstatyuc/WHITE\\_BOOK\\_UKR\\_REV.pdf](http://www.pravo.org/ua/files/konstatyuc/WHITE_BOOK_UKR_REV.pdf) (дата звернення: 16.03.2024)

12. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. Редакція від 27.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.03.2024)

13. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2-21. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193> (дата звернення: 16.03.2024).

**Ворона Петро Васильович,**

*доктор наук з державного управління, професор, начальник відділу організації дистанційного навчання Сил ТРО ЗСУ, професор кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», УБД м. Полтава*

**Ворона Лариса Іванівна,**

*кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри педагогіки навчально-наукового інституту педагогіки і психології, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», військовослужбовець Сил ТРО м. Полтава*

## **ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ЕЛІТНОГО ВІЙСЬКОВОГО ФОРМУВАННЯ ПОЛКУ ЛЕГКОЇ ПІХОТИ США – «РЕЙНДЖЕРИ»**

Для належної підготовки військовослужбовців для ЗСУ, особливо в умовах ведення бойових дій по відбиттю російської агресії, наближення стандартів бойової підготовки до стандартів НАТО необхідно знати та вивчати закордонний досвід військового навчання. Тому досвід американських рейнджерів буде доже корисним для навчання в ТРО ЗСУ.

Рейнджери (від англ. Ranger - «єгер», «блюкач») є спеціально тренованим особовим складом Сил спеціальних операцій армії США, які призначені для проведення спеціальних операцій на будь-якій глибині у тилу противника із завданнями ведення розвідки, диверсій і зриву операцій, що проводяться противником [1]. Сучасні рейнджери належать до 75-го полку рейнджерів армії США - елітного військового формування, полку легкої піхоти зі складу сил спеціальних операцій армії США [3].

Історія рейнджерів - це довга і яскрава сага про хоробрість, відвагу і видатні лідерські якості. Це історія про людей, чий навички в мистецтві ведення бою мало ким були перевершені. Досить важливу роль у становленні цього елітного підрозділу відіграв офіцерський, а особливо сержантський склад шкіл підготовки, які володіють особливою методикою навчання у військових підрозділах і їх склад формується з найкращих і найбільш досвідчених військовослужбовців армії США. Окрім формування високих професійних навичок, велику

роль має психологічна та патріотична підготовка цих підрозділів. Досить красномовним документом є Клятва рейнджера у якій добре відображається всі особливості статусу рейнджерів у структурі ЗС США:

«Знаючи, що я рейнджер, повністю розуміючи небезпеки вибраної професії, я буду завжди прагнути підтримати престиж, честь і високий бойовий дух рейнджерів.

Розуміючи той факт, що рейнджер - це елітний солдат, який прибуває у вирішальний момент битви по землі, морю або повітря, я знаю, що моя країна вимагає від мене як від рейнджера, йти далі, швидше і битися наполегливіше, ніж інші солдати.

Я ніколи не кину своїх товаришів, завжди буду пильним, фізично сильним і морально стійким, і виконуватиму не лише свою частину бойового завдання, де б вона не виникла, але і усієї її і навіть більше.

Я продемонструю всьому світу, що я спеціально відібраний і добре підготовлений солдат. Моя ввічливість до старших офіцерів, акуратність в одязі, справність зброї служитимуть іншим прикладом для наслідування.

Якщо я зустріню ворогів моєї країни, я знищу їх на полі бою, тому що я краще підготуюся і битимуся з усією можливістю. Здача в полон - це слово не для рейнджерів.

Я ніколи не дозволю своїм полеглим товаришам потрапити в руки ворога, і ні за яких обставинах ніколи не зганьблю свою країну.

Я з готовністю продемонструю справжню мужність в бою і виконаю завдання, навіть якщо я буду єдиним, хто залишився в живих» [2].

Курси рейнджерів були задумані й започатковані ще під час Корейської Війни і були відомі як учбове командування рейнджерів. 10 жовтня 1951 року, учбове командування рейнджерів було реорганізовано у відділ рейнджерів, відділенням піхотної школи, що являлося, в Форт Беннінг, Джорджія.

Його метою, незмінною до цього дня, є розвиток бойової майстерності відібраних офіцерів і рядових шляхом ефективного виконання завдань командирів невеликих підрозділів в реальній тактичній обстановці, в умовах психологічного і фізичного стресу, який існує в реальному бою. Наголос робиться на розвитку індивідуальних бойових навичок і здібностей шляхом використання найбільш ефективних принципів керівництва, а також подальше навчання бойовій майстерності при плануванні і проведенні самостійних піхотних, повітрянодесантних, аеромобільних та амфібійних операцій в ланці «відділення-взвод». Випускники повертаються у свої підрозділи, щоб передавати отримані знання своїм колегам та підлеглим. У наш час курси тривають 61 день і діляться на три етапи, вказаних нижче:

**ЕТАП У ФОРТІ БЕННИНГ** (4-й учбовий батальйон рейнджерів) призначений, щоб виробити бойові навички, фізичну і психологічну стійкість, витримку, і довіру до командира невеликого підрозділу, що дозволяє успішно виконувати бойові завдання. Тут курсанти також навчаються правильно підтримувати себе, своїх підлеглих і своє спорядження в належному стані в екстремально скрутних польових умовах.

**ГІРСЬКИЙ ЕТАП** (5-й учбовий батальйон рейнджерів) курсанти досягають майстерності в основах, принципах і методах застосування невеликих підрозділів в гірській місцевості. Етап розвиває здібності курсантів керувати відділенням і покращує їх навички управління шляхом планування, підготовки, і виконання усіх видів бойових дій включаючи засідки і рейди, а також навчає знанню особливостей гірської місцевості і навичкам виживання в екстремальних умовах гірської місцевості.

**ЕТАП** (6-й учбовий батальйон рейнджерів) **ФЛОРІДА** під час цього етапу основна увага приділяється подальшому розвитку бойових командирів, здатних до ефектних дій в умовах сильного психологічного і фізичного стресу, включаючи бойову травму та посттравматичний синдром. Тренування далі розвивають здатність курсантів планувати і керувати невеликими підрозділами в самостійних і спільних повітрянодесантних, аеромобільних, амфібійних, човнових і наземних бойових діях в умовах конфлікту середньої інтенсивності проти добре підготовленого і досвідченого супротивника. 2 грудня 1987 року, відділ рейнджерів (Форт Беннінг, Джорджія) відповідності з наказом №214-26 перетворений в учбову бригаду

рейнджерів (з 1 листопада 1987 року). Після 40 років і 23 командирів, курси рейнджерів як і раніше служать для підготовки одних найкращих солдатів у світі - рейнджерів Армії Сполучених Штатів.

Організація і бойовий склад підрозділів рейнджерів. У даний час рейнджери Армії США зведені в 75-й піхотний полк рейнджерів. Полк організаційно входить до складу Командування Сил спеціальних операцій США (КССО) і призначається головним чином для проведення розвідувально-диверсійних і рейдових операцій в тилу супротивника у військовий час або в ході локального військового конфлікту в мирний час. Організаційно полк складається з штабу, штабної роти і трьох піхотних батальйонів рейнджерів.

В даний час полк дислокується таким чином:

1-й піхотний батальйон - АВБ Хантер (штат Джорджія),

2-й батальйон - Форт-Люїс (штат Вашингтон),

3-й батальйон і управління полку - Форт-беннінг (штат Джорджія).

Чисельність полку складає близько 2000 чоловік особового складу. До складу штабу і штабної роти полку входять різні підрозділи бойового і тилового забезпечення, адміністративні служби, а також група планування, що складається з досвідчених офіцерів і фахівців в області планування бойових дій, ведення розвідки, організації зв'язку, вогняної підтримки і постачання. У завдання цієї групи входить організація взаємодії між КССО, Командуванням СВ США на театрі військових дій і підрозділами рейнджерів під час кризових ситуацій. Піхотний батальйон рейнджерів є основною бойовою одиницею полку, який може передаватися в підпорядкування командувачеві групою армій або командирові армійського корпусу, а також діяти у складі оперативного об'єднання спеціальних військ на ТВД для вирішення завдань на користь всього угруповання американських військ на театрі. Кожен батальйон в найкоротший час повинен бути готовий до розгортання в будь-якій крапці земної кулі.

Батальйон (660 чоловік) включає штаб, штабну роту (близько 50 чоловік) і три піхотні роти рейнджерів. На базі батальйону може бути сформовано до 60 диверсійно - розвідувальних груп (ДРГ), здатних здійснювати рейди в тил супротивника на глибину до 450 км. з наступними завданнями:

- збір розвідувальних відомостей;
- вивід з ладу важливих об'єктів, порушення комунікацій ворога;
- дезорганізація управління, зв'язку і роботи тилу противника;
- організація засідок у тилу ворога та інше.

Подібні крупніші підрозділи рейнджерів або батальйон в повному складі можуть діяти в тилу супротивника з метою заборони або затримки висунення його других ешелонів і резервів, завдати ударів за пунктами управління і важливим об'єктам тилу.

Глибина і тривалість операцій рейнджерів обмежені засобами доставки їх до місця виконання завдання, а також можливістю їх забезпечення. Крім того, ці невеликі підрозділи, за оцінкою командування Армії США, найефективніші при діях проти партизанських формувань. Рейнджери беруть участь у повітряно-десантних і аеромобільних операціях, у тому числі по постачанню підрозділів, здійснюють тривалі розвідувальні або диверсійні дії в тилу противника, дії із засідок, проникнення в тил противника з використанням невеликих плавзасобів, проникнення в тил противника з боку моря з подоланням урвистого берега, контрпартизанські дії. Проводити такі операції можуть не лише батальйони рейнджерів, але й загальновійськові підрозділи, спеціально підготовлені випускниками курсів рейнджерів, які створені в армії США [2].

Отже, досвід навчання та якість озброєння елітного військового формування, полку легкої піхоти Сил спеціальних операцій армії США є досить практично важливим для нової української армії, яка має будуватись на використанні стандартів НАТО, набутому в російсько-українській війні досвіді та на основі сучасних технологій та безпековій політиці тих держав в основі яких збереження життя кожного громадянина, солдата є панацеєю в поборенні загроз національній безпеці.

Варто звернути увагу на різноманітність і насиченість озброєння у військовому підрозділі рівня батальйон та рота, його технічному оснащенню авто та мотоцикли. Особливої уваги заслуговує насиченість оснащення цих підрозділів засобами зв'язку (радіостанції та станції супутникового бачення), приладами нічного бачення (всіх типів), приладами спостереження і розвідки (включаючи приціли), прилади розвідки і цілеуказання. Український обороннопромисловий комплекс має приділити максимум уваги вирішенню питання укомплектування належними засобами армійських підрозділів ЗС України. Для цього Український Уряд та МОУ мають відпрацювати належні програми, а ресурсів і військових кадрів для виконання робіт Україна має достатньо. Та все варто відмітити, що часто у військових ЗВО спостерігаємо засилля військових фахівців, вихованців радянської доби, з тими ж навиками і підходами. Має бути процес модернізації військової освіти до стандартів як НАТО та і в напрямку використання власного бойового досвіду, набутого в боях з рашистськими окупантами.

#### **Використані джерела:**

1. АРМІЙСЬКІ РЕЙНДЖЕРИ – Підтримка армійських рейнджерів минулого, сьогодення та майбутнього – RLTW. URL: <https://armyranger.com>.
2. Ворона П. (2018). Соціальна адаптація учасників українсько-російської війни на Сході України: вітчизняний та зарубіжний досвід. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/6930/1/17.pDf>.
3. ПІДРУЧНИК РЕЙНДЖЕРА. «НЕ ДЛЯ СЛАБКИХ АБО ЛЕГКОДУХИХ». SH 21-76 Армія США. Учбова бригада рейнджерів Піхотна школа Армії США Форт Беннинг, Джорджія січень, 2000 р.
4. 75-й полк рейнджерів США. URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/75-й\\_полк\\_рейнджерів\\_\(США\)](http://uk.wikipedia.org/wiki/75-й_полк_рейнджерів_(США)).

#### **Білий Сергій Олексійович,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

### **ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ У ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ**

Стреси при здійсненні професійної діяльності виникають через безліч чинників – це зміни і конфлікти, це високий рівень відповідальності та інтенсивність роботи, це брак часу та загроза життю. Такі тенденції напруженого ритму життя людини, збільшують вірогідність виникнення негативних емоцій, через накопичення яких, фахівці отримують стресові розлади, які триватимуть довгий час. Опинитися в стані стресу може кожен, але й змінити це під силу кожному. Змінити відношення до негативних реакцій та розвивати психологічну стійкість аби виконувати поставлені задачі в будь-яких умовах. Ця психологічна стійкість допомагає проходити крізь життєві та професійні випробування зберігаючи при цьому психічне здоров'я та долаючи виклики. І коли як не в часи війни її плекати, як індивідуальну, так і колективну.

Мета статті – розглянути теоретичні засади підвищення рівня стресостійкості у публічних службовців в умовах збройних конфліктів.

Термін «стрес» у фізіологію та психологію вперше ввів у 1932 році В. Б. Кеннон у своїх класичних роботах з універсальної реакції «боротись чи втікати». Основоположником концепції стресу є французький фізіолог К. Бернар, він розробив принципи підтримки незмінності внутрішнього середовища організму. Вперше фізіологічний стрес був описаний Гансом Сельє, у 1936 році як загальний адаптаційний синдром. Термін «стрес» він почав використовувати пізніше.

Будь-яка ситуація службової діяльності впливає на внутрішнє середовище колективу, культуру, норми діяльності та на рівень конфліктності, що проявляються всередині самої системи публічної служби. Тому діагностика впливу змін, конфліктів в організації, визначення рівня стресу необхідна для того аби здійснити профілактику, попередити виникнення суперечок та врегулювати відносини в системі публічної служби, що можуть зазнавати негативного впливу [1].

Вже доведено, що стрес і зміни важливі для розвитку людини і суспільства. Вони можуть стимулювати ріст, навчання та розвиток, але також можуть призводити до негативних наслідків. Роль стресу полягає в тому, що він може мобілізувати організм для подолання викликів і досягнення цілей. Зміни можуть створювати нові можливості, але вони також можуть бути джерелом нестабільності та невпевненості [4].

Публічна служба в умовах війни вимагає особливої відповідальності, дисципліни та вміння працювати в стресових ситуаціях. У таких умовах пріоритетом є забезпечення безпеки та захисту громадян, а також збереження та функціонування важливих державних інституцій. Публічна служба в умовах збройних конфліктів набуває особливого значення та має свої специфічні особливості, які відрізняють її від мирного часу. Публічні службовці відповідають за безпеку і захист громадян та інфраструктури в умовах загрози з боку ворожо налаштованих сил, тому необхідна підготовка до негайної мобілізації та координації дій для забезпечення безпеки та допомоги потерпілим, швидкої реакції на екстрені ситуації та ефективного кризового управління.

У складних умовах збройних конфліктів особливо важливо дотримуватися етичних та правових принципів, тому публічні службовці повинні діяти в межах закону та міжнародних норм, уникати порушень прав людини та забезпечувати справедливість та рівність перед законом у всіх випадках та обставинах [1].

Діяльність фахівців публічної служби в умовах збройних конфліктів часто супроводжується веденням інформаційної війни та маніпуляціями, для цього треба ефективно спілкуватися з громадськістю, надавати достовірну інформацію та вживати заходів для протистояння дезінформації.

Все це демонструє, що публічна служба в умовах збройних конфліктів вимагає від службовців спеціальних навичок, відповідальності та готовності діяти в складних та небезпечних умовах. Разом з тим розвиток стресостійкості в публічній службі в умовах збройного конфлікту вимагає комплексного підходу та підтримки.

Стрес - це неспецифічна реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію; це фізіологічна реакція, що мобілізує резерви організму і готує його до фізичної активності (супротив, боротьба, втеча). Стрессова реакція має різний прояв у різних людей: активна - зростає ефективність діяльності, пасивна - ефективність діяльності різко зменшується [2, с 17]. У процесі розвитку стресу можна виділити три основні стадії:

1. Стадія тривоги – це перша стадія стресу, яка виникає при зустрічі з подразником, що викликає напруження. Поява такого подразника викликає реакцію фізіологічних змін, таких як прискорене дихання, підвищення артеріального тиску та серцевого ритму. Інтелектуальні функції також зазнають змін: збільшується роздратування, увага зосереджується на подразнику, а самоособистість прагне контролювати ситуацію. Ці зміни спрямовані на мобілізацію оборонних механізмів організму та саморегуляцію для боротьби зі

стресом. Якщо в цей період дії достатньо для протистояння стресу, то тривога послаблюється, а стрес закінчується. Більшість стресових ситуацій вирішуються саме на цій стадії.

2. Стадія опору: Ця стадія настає, якщо фактор стресу, що викликав її, продовжує діяти. Організм захищається від стресу, використовуючи «резервні» запаси сил і максимально активізуючи всі свої системи.

3. Стадія виснаження: Якщо подразник продовжує впливати, організм поступово вичерпує свої можливості протистояти стресу, оскільки резерви вичерпуються. Знижується загальна опірність організму, що може призвести до розвитку різних захворювань. Стрес стає панівним і може викликати серйозні наслідки для здоров'я людини [2, с. 19].

Відповідно до теорій, стрес є захисною реакцією організму на зовнішні подразники, яка виявляється на психічному, фізичному та емоційному рівнях і допомагає адаптуватися до змін. Ця реакція є природною і тимчасовою, коли ми здатні впоратися з подіями та продовжувати нормальне життя. Однак у воєнний час, постійний стрес може мати негативний вплив на життя людей, виснажуючи нашу психіку і становлячи загрозу для здоров'я.

Тому ключовими якостями для публічних службовців у таких ситуаціях буде: професіоналізм, відданість, комунікативність, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності та спроможність співпрацювати в команді. Також важливо мати чітку систему управління кризовими ситуаціями, забезпечуючи ефективну комунікацію та координацію дій між різними відомствами та органами влади в умовах збройного конфлікту.

Розвиток стресостійкості в публічній службі під час збройного конфлікту є критично важливим, оскільки працівники публічної служби можуть опинитися у складних і стресових ситуаціях, які вимагають швидкого та ефективного реагування [3]. Тому практичні поради для розвитку стресостійкості, будуть полягати в запропонуванні працівникам публічної служби тренування з техніками управління стресом, такими як глибоке дихання, медитація, йога або прості вправи розслаблення.

Фахівці публічної служби мають готуватися до кризових ситуацій, розвивати навички та накопичувати знання для ефективного реагування, наприклад, проходити тренування з першої допомоги, вивчення процедур евакуації та підготовки до можливих загроз.

Забезпечення та належна підтримка психологічного благополуччя створить умови для безпечного середовища до здійснення психологічної підтримки та консультивання для працівників, які можуть відчувати стрес або травму під час збройного конфлікту. В умовах збройного конфлікту публічним службовцям необхідно слідкувати за збереженням здорового балансу між роботою та особистим життям, та приділяти увагу практикам самодогляду, мати здорове харчування, фізичну активність та належний відпочинок, що буде корисним при розвитку стресостійкості.

Щоб самодопомога була ефективною, бажано пам'ятати про основні вектори роботи над собою: підвищення самоприйняття, розвиток комунікативної компетентності, прагнення до самореалізованості і цілісності [4, с. 144]. Помічним в цьому буде підготовка та навчання з питань стресостійкості та управління кризовими ситуаціями.

Для зменшення стресу під час здійснення діяльності публічної служби в умовах збройного конфлікту важливо забезпечити підтримку та навчання персоналу з питань психологічної стійкості та ефективного керування стресом. Також важливо розвивати механізми підтримки та саморегулювання для публічних службовців та забезпечити доступ до психологічної допомоги та консультивання.

#### **Використані джерела:**

1. Бардин Н., Жидецький Ю., Когут Я., Пряхіна Н., Ясінський В. Стрес та стресостійкість в діяльності працівників правоохоронних органів. Львів, 2020. 119 с.
2. Наугольник Л. Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.



3. Психосоціальний стрес: прояви та техніки його подолання: рек. бібліограф. покажч. Харків. нац. пед. ун-т імені Г. С. Сковороди; уклад. Т. І. Неудачина. Харків: ХНПУ, 2020. 49 с.

4. Титаренко Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомоги в умовах тривалої травматизації: монографія. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2018. 160 с.

**Шаповалов Леонтій Миколайович,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

## **ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Формування та утвердження здорової управлінської культури представників публічного управління є важливою задачею, адже від їх компетентності й професіоналізму багато в чому залежить успішний розвиток країни. Процеси, які відбуваються в системі управління персоналом органів державної служби, вимагають їх аналізу, дослідження специфіки та вивчення тенденцій розвитку. Формування управлінської культури державного службовця має свою специфіку.

Питання управлінської культури стали предметом дослідження в наукових працях Б. Андрушківа, І. Глазкової, П. Друкера, Н. Заренок, С. Королюка, Л. Карамушки, М. Кривка, В. Пержун, Н. Лосевої, Ф. Хміля та інших учених, в яких вони окреслили загальні підходи до визначення поняття управлінської культури, розкрили її сутність і визначили основні її складові.

Мета статті: розглянути основні чинники впливу на формування управлінської культури державного службовця.

У науковій літературі управлінська культура розглядається як комплекс знань про систему цінностей і мету діяльності організації, шляхи та засоби досягнення її, правила і норми ділової поведінки, які визначають характер, зміст та найбільш ефективні засоби, форми і методи праці [1]. На думку ряду вчених-практиків, управління персоналом в органах державної служби та місцевого самоврядування в сучасних умовах проходить стан ускладнення. Зростання складності управління персоналом відбувається, по-перше, через ускладнення управлінської праці через процеси інформатизації та цифровізації; по-друге, через те, що персонал є найбільш складним об'єктом управління; по-третє, внаслідок постійної та різкої зміни системи цінностей працівників, що пов'язано з адміністративними, загальнополітичними і економічними реформами суспільства; по-четверте, залишаються задачі розвитку, перепідготовки та раціонального використання кадрів. У цих умовах відбувається зміна парадигми управління персоналом органів державної служби та місцевого самоврядування, змінюється система цілей управління персоналом, ускладнюється система взаємодії суб'єкта і об'єкта управління [4].

Формування управлінської культури на сучасному етапі повинно базуватися на основі новітніх соціально-управлінських технологій, що передбачають урахування всіх тих змін і реформ державного управління, що відбуваються.

Технологія формування культури державного службовця – це певна проекція теорії й методики на практичну реалізацію поставленої мети і завдань [1].

Серед таких нововведень А. Рачинський визначає перехід до нової стадії публічного управління, створення умов для утвердження сервісної держави, пошук сучасних інноваційних управлінських методів роботи, покращення й вдосконалення системи публічних послуг, увага до культурно-професійної складової управлінської діяльності тощо [3].

Професійний розвиток неможливо відокремити від особистісного: основою обох є принцип саморозвитку, який, у свою чергу, є підґрунтям формування особистісно-професійної зрілості й детермінує здатність до творчої самореалізації.

Серед найважливіших критеріїв формування й вдосконалення управлінської культури варто виділити такі: вміння управлінця вести діалог, не тільки доводити свою позицію, але й слухати, а найголовніше – розуміти людей; значимість лідерських якостей; управлінський професіоналізм у роботі; удосконалення навиків, умінь і знань для досягнення вагомих результатів управлінської діяльності; морально-етичні якості, естетичні вподобання тощо. Сучасні соціально-технологічні підходи до розвитку управлінської культури в Україні тісно переплітаються і взаємопов'язані з реорганізацією державного управління, подальшим становленням громадянського суспільства як повноцінного учасника публічної політики та управління суспільством і державою.

За думкою сучасних науковців, освіта є основою формування цінностей як суспільства, так і окремої людини зокрема, саме через освіту вона самостверджується й здобуває право на більш високий соціальний статус у суспільстві; освіта формує цінності публічних управлінців, які беруть на себе відповідальність за управління державою та вирішення суспільних проблем (для України такими цінностями, насамперед, повинні бути порядність, чесність, вихованість, патріотизм, відповідальність, професіоналізм, нетолерантність до корупції тощо, що значно підвищить якість управління) [5]. Освіта є основою формування людського капіталу, який спроможний прискорювати розвиток держави і суспільства; освіта є фундаментом економічної, політичної, соціальної та військової могутності держави (через формування цінностей суспільства та людського капіталу) [2].

Висновки. Отже, формуючими чинниками впливу на розвиток управлінської культури державного службовця є його здатність до особистісного розвитку, толерантність, прагнення організувати ефективні стосунки в колективі і т.д. За умов стійкого позитивного ставлення державного службовця до своєї професійної діяльності його особистісне зростання неодмінно супроводжується і професійним зростанням. Освіта виступає одним з найважливіших чинників формування й утвердження управлінської культури. Гуманізація освіти, підтримка особистісно-професійного розвитку є обов'язковою в процесі підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та навчанням протягом усього життя державних службовців.

#### **Використані джерела:**

1. Кайданович Ю. С. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти. Інвестиції: практика та досвід. № 12/2011. С. 103-106. [http://www.investplan.com.ua/pdf/12\\_2011/30.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2011/30.pdf) (дата звернення 10.04.2024).
2. Пержун В.В. Перспективні дослідження управлінської культури в галузі публічного управління на сучасному етапі. Університетські наукові записки, 2020, № 6 (78), С. 72-81
3. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом: теоретикометодологічний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. URL : <http://bit.ly/3coV4Qw>. (дата звернення 02.04.2024).
4. Шевченко О.О., Гриньова Ю.І., Гнатик О.П. Модернізація публічного управління в умовах реформування: кадрові забезпечення та фінансові аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 31. 2022. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/31-2022/10.pdf> (дата звернення 10.04.2024).
5. Honiukova L. V., Dokash V. I., Perzhun V. V., Chyrkova N. O. Educational Imperatives of the Administrative Culture in Ukraine: An Empirical Approach. International Journal of Innovation, Creativity and Change. 2020. Vol. 12, Issue 10. P. 54–66.

**Долгашова Юлія Борисівна,**  
здобувачка другого (магістерського) рівня  
вищої освіти спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування» кафедри  
публічної служби й управління навчальними  
закладами навчально-наукового інституту  
публічного управління і післядипломної освіти,  
Державний заклад «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава

## **ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Підвищення професійної компетентності публічних службовців завжди було і залишається актуальним питанням. Однак, в нашій державі за умови воєнного стану та певних обставин, що діють у світі загалом, особливо актуальним постають питання як вибрати максимально ефективну форму підвищення професійної компетентності публічним службовцям, маючи обмежений доступ до різноманітних форм навчання. Це і актуалізує дане питання, яке потребує детального аналізу.

Науковий аналіз питання підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців проводився декількома науковцями: О. Долгим [1], І. Сурай [2], І. Сухарою [3], Л. Кривачук [4]. Однак, у наукових публікаціях досить часто звертається увага на навчання, як основну форму підвищення рівня професійної компетентності державних службовців і значно менше – іншим формам, особливо їх ефективності та доцільності у певний період.

В умовах реформування системи публічного адміністрування України та адаптації її до стандартів ЄС особлива увага приділяється необхідності підвищення професійної компетентності публічних службовців. Це обумовлює потребу в посиленні вимог до їх підготовки, які повинні мати системні теоретичні знання та практичні навички для вирішення актуальних проблем та виконання пріоритетних завдань державного розвитку, чітко розуміти стратегічні цілі державної та регіональної політики, знати, як працювати в нових умовах. До таких вимог віднесено обов'язкову наявність інноваційних професійних компетентностей, серед яких виокремимо наступні [5]:

- функціональна;
- інтелектуальна;
- ситуативна;
- методична;
- організаційно-комунікативна;
- лідерська;
- корпоративна .

Проте для формування зазначених компетентностей потрібне радикальне покращення існуючих моделей управлінської діяльності, а також запровадження інноваційних (інтерактивних) підходів та технологій до процесів підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців – цілеспрямований процес систематичного набуття та удосконалення компетентностей, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності на державній службі. Відповідно до ст. 48 Закону України «Про державну службу» визначено, що державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно [6].

Одним із основних способів підвищення рівня професійної компетентності є професійне навчання. Передбачена систематизація програм професійного навчання на загальні та спеціальні програми підвищення рівня професійної компетентності. Вони, в свою чергу, поділяються на професійні (сертифіковані), короткострокові та довгострокові.

Центральне місце та провідна роль серед навчальних закладів системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів належить Національній академії державного управління при Президентові України, до складу якої входить Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. Можна стверджувати, що в Україні законодавчо підкріплена і створена мережа акредитованих навчальних закладів, але вона потребує удосконалення.

Важливим для державного службовця є самопідготовка, яка також може відбуватись на онлайн платформах. Існує ціла низка проєктів масових відкритих онлайн-курсів. Під час проведення семінарів обговорюються особливості управління, а саме: лідерські якості; управління колективом; прийняття управлінських рішень; делегування повноважень; надання відгуків (оцінки); ефективні методи спілкування, активне слухання; методи психологічного впливу на особистість, маніпуляція та захист від них, планування часу. Важливим у навчальних програмах з підвищення кваліфікації є те, що там враховують сучасні потреби в інноваційному розвитку.

Застосування інтерактивних навчальних технологій розвитку відкриває нові можливості для формування професійних компетентностей управлінців, і є одним із інструментів забезпечення результативності й ефективності діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування та переведення її на новий якісний рівень. Ефективність та результативність підготовки публічних службовців, підтверджується високою мотивацією учасників навчального процесу – вчаться ті, кому це потрібно, кому цікаво, хто має бажання підвищити власний рівень професійної компетентності. Як наслідок, – кваліфікація службовців, що успішно пройшли таке навчання, відповідає внутрішнім стандартам професійної діяльності і буде перевірятися в процесі їх практичної діяльності, спрямованої на забезпечення розвитку як окремих територій, так і держави в цілому.

#### **Використані джерела:**

1. Долгий О., Хрущ О. Професійна компетентність і компетенції державного службовця у контексті реформування публічної служби. Вісник Національної академії прокуратури України. 2019. № 3. С. 7–22.
2. Сурай І. Г., Григор'єв С. М. Стандартизація професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6. № 11-12. С. 93–101.
3. Сухара І. В. Особливості діагностики професійної компетентності державних службовців в екологічній сфері України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2016. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2016\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_2_6) (дата звернення 21.04.2024)
4. Кривачук Л. Професійна компетентність державних службовців у сфері охорони дитинства: окреслення професійно-особистісного компонента. Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 2. С. 137–140.
5. Бородін Є. І., Чикаренко І. А. Е-навчання: нові можливості для підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України: матер. наук-практ. конф. за міжнар. участю, 5 – 6 листоп. 2015 р., м. Київ. НАДУ, 2015. С. 259–263.
6. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/889-19> (дата звернення 21.04.2024).

**Дубук Оксана Петрівна,**  
здобувачка другого (магістерського) рівня  
вищої освіти спеціальності 281 «Публічне

*управління та адміністрування» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

## **РОЛЬ ТА МІСЦЕ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

Питання ролі та місця управлінської діяльності в успішному функціонуванні державних органів влади завжди є актуальним, оскільки органи державної влади й місцевого самоврядування займаються тим, що здійснюють цілі та функції державного управління за допомогою управлінської діяльності. Дослідженням різних форм управління у сфері державної служби займалися такі вчені як: Авер'янов В. Б., Гугул О. Я., Левицька Н. А. та ін. В публікаціях С.В.Одегова, Л.Л.Прокопенко, С.М.Серьогіна, Т.А.Соколовської, І.Г.Сурай та ін. розглядаються управлінські функції, роль, а також основні навички керівника, що необхідні при виконанні посадових обов'язків; сучасні підходи до характеристики керівника-лідера; типи лідерства; феномен авторитету керівника; питання гармонізації управлінських відносин та іміджу керівника тощо. Підвищення ефективності діяльності органів державної влади можливе через удосконалення системи управління, єдиною основою якої є підготовка кваліфікованих управлінців та підвищення мотивованості праці, застосування планування та контролю. Отже, актуальним постає питання розгляду ролі і місця керівника в управлінні органами виконавчої влади.

Органи державної влади та місцевого самоврядування – найчисленніша група органів публічної влади, що здійснюють виконавчо-розпорядчу діяльність з управління економічною, адміністративно-політичною та соціально-культурною галузями в державі, з метою забезпечення прав і законних інтересів громадян у різних сферах суспільного життя. Управлінська діяльність — це навички, уміння, способи, засоби, доцільні вчинки і дії людини у сфері управління, які були вироблені попереднім досвідом, науковим пізнанням і талантом людей. Державне управління – це організуюча діяльність держави, що спрямована на виконання її завдань та функцій [1]. Здійснюючи управлінську діяльність, керівники органів публічної влади насамперед є виконавцями завдань і функцій державного управління. Діяльність керівника органу державної влади сьогодні є багатофункціональною, передбачає здійснення постійних розумових і вольових операцій аналізу, оцінювання, складання прогнозів, вибору, ухвалення рішень, підпорядкування і виконання, надання команд та контролю тощо. Також вона об'єднує роботу з визначення основних цілей управління, а також способів їх досягнення. Ця діяльність пов'язана з впливом на підлеглих, виконанням конкретних управлінських функцій щодо підлеглих і органу влади в цілому, відповідальністю перед вищими органами за виконання визначених функцій і завдань.

Провідна роль у створенні кваліфікованого професійного ядра кадрів органу державної влади належить керівникові органу, який зобов'язаний забезпечити діяльність підлеглих йому працівників (організаційно, матеріально), будучи при цьому прикладом у виконанні службових обов'язків, користуючись авторитетом. Вимоги такого керівника виконуватимуться не тільки через його службове становище (авторитет влади), але й завдяки його особистому авторитету (влада авторитету), що інколи є більш привабливим (поєднання в одній особі формального і неформального лідера). Вплив керівника на підлеглих має на меті мотивацію останніх у дотриманні службової поведінки, яка відповідала б вимогам та статусу.

Управлінська діяльність керівника органу державної влади є насамперед складним соціально-психологічним явищем співпраці людей заради досягнення цілей. Оскільки управлінська діяльність завжди виступає колективістською, оскільки здійснюється в колективі певного органу влади та одночасно передбачає взаємодію з колективом людей в інших органах

по вертикалі й по горизонталі [1]. Крім того, потрібно чітко усвідомлювати, що одним з основних завдань кожного керівника є забезпечення максимальної мотивації до праці підлеглих працівників у процесі виконання ними посадових обов'язків. Як відомо, важливою складовою професійного успіху керівника є вміння ефективно спілкуватися, а для того, щоб установлювати контакти з людьми, знаходити з ними спільну мову, переконувати, організовувати їх на колективну діяльність, недостатньо певних природних властивостей, потрібно володіти ще й знаннями з етики та психології ділового спілкування.

У свою чергу І.Г.Сурай зазначає, що професійна компетентність керівника органу державної влади включає політичну, юридичну, економічну, психологічну, управлінську компетентності. Управлінська компетентність включає знання, вміння та навички щодо сутності організації й управління, принципів та методів організаційної діяльності; механізмів, структури і методів управління, технологій управлінської діяльності, пошуку оптимальних методів управлінської діяльності та стилю управління, сучасних технологій управління персоналом [2]. Саме тому елементами сучасної управлінської компетентності як органічної складової загальної культури керівника мають стати:

- сучасні управлінські знання, вміння, навички, професійність, компетентність, професіоналізм, почуття, настрої;
- організаційні, передусім управлінські, відносини, в яких матеріалізуються знання керівника-професіонала з організації міжособистісної взаємодії з підлеглими;
- управлінська діяльність, творчий характер якої дає змогу перетворювати знання й цінності на стійкі риси особистості. Очевидно, що така діяльність має розвиваючий наступальний характер, оскільки мова йде про становлення не лише особистості керівника як управлінця-професіонала, а й його управлінської компетентності, яка об'єднує прояви його поведінки та мотиви його інноваційно-управлінської діяльності;
- людинознавчі знання, що визначають якість організовуваної керівником міжособистісної взаємодії з практичним застосуванням положень концепції активної організації та теорії організаційного гуманізму.

Отже, кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Отже, управлінська діяльність керівника органу державної влади багатогранна за своїми проявами. Це і люди, і знання, й інформація, і технічні засоби, які утворюють складне комплексне явище. Тільки зважене, збалансоване залучення в дію всіх зазначених елементів здатне надавати їй раціональності та ефективності.

#### **Використані джерела:**

1. Степанчук А.О. Управлінська діяльність керівника апарату райдержадміністрації: поняття, форми, правове регулювання. Міжнародний мультидисциплінарний науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки». Державне управління та екологія. №7. 2019. С. 23-25. URL: [https://www.researchgate.net/publication/337035508\\_UPRAVLINSKA\\_DIJALNIST\\_KERIVNIKA\\_APARATU\\_RAJDERZADMINISTRACII\\_PONATTA\\_FORMI\\_PRAVOVE\\_REGULUVANNA](https://www.researchgate.net/publication/337035508_UPRAVLINSKA_DIJALNIST_KERIVNIKA_APARATU_RAJDERZADMINISTRACII_PONATTA_FORMI_PRAVOVE_REGULUVANNA) (дата звернення 15.04.2024).

2. Сурай І. Г. Необхідність формування компетентностей щодо управління персоналом в управлінських кадрах державної служби. Демократичне врядування: наука, освіта і практика : матеріали наук.-практ. конф. за між нар. участю, київ, 29 травня 2009 р.: у 4 ч. Ч. 2. Київ: Вид-во НАДУ, 2009. С. 58-60.

**Кацан Марія Валентинівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри*

*публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Актуальність дослідження напрямів вдосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах воєнного стану полягає в необхідності адаптації діяльності місцевої влади до викликів та загроз, які виникають в результаті військових конфліктів. Воєнний стан вимагає значних змін у звичному порядку життя громад, що ставить перед органами місцевого самоврядування складні завдання щодо забезпечення безпеки, підтримки соціальної стабільності, а також ефективного управління ресурсами в умовах обмеження. В таких умовах важливу роль відіграє взаємодія з громадськістю, яка може допомогти в ідентифікації нагальних потреб населення, залученні волонтерів, координації гуманітарної допомоги та інформуванні мешканців про актуальні ризики та заходи безпеки.

Ефективна взаємодія з громадськістю допомагає підвищити довіру населення до місцевої влади, забезпечує більшу прозорість прийняття рішень і сприяє формуванню відповідальності громадян за долю своєї громади. В умовах воєнного стану це стає критично важливим для мобілізації громадського ресурсу, підтримки морального духу населення та ефективної відповіді на виклики воєнного часу. Водночас існують значні проблеми та виклики, які потребують розробки нових підходів та механізмів взаємодії, враховуючи обмежені ресурси, високий рівень стресу серед населення та потребу в швидкій адаптації до змінюваних умов.

Таким чином, актуальність проблематики визначається критичною потребою в розробці ефективних стратегій та практик взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадськістю, що враховують специфіку воєнного стану, з метою забезпечення стабільності, безпеки та розвитку громад в надзвичайних умовах.

Метою роботи є розробка та обґрунтування ефективних напрямів вдосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськістю в умовах воєнного стану. Це передбачає аналіз чинних механізмів комунікації та співпраці між місцевою владою та населенням, ідентифікацію ключових проблем і викликів, які виникають під час воєнного стану, а також розробку пропозицій щодо підвищення ефективності цієї взаємодії. Особлива увага приділяється питанням підвищення рівня довіри громадськості до органів місцевої влади, забезпечення прозорості прийняття рішень, мобілізації громадського ресурсу для розв'язання нагальних проблем, а також формуванню ефективних каналів комунікації та зворотного зв'язку між владою і громадянами.

Основна частина. Місцеве самоврядування як фундаментальний елемент демократичного устрою держави має давню історію, що відображає еволюцію політичних та адміністративних систем в різних країнах. В Європі, зокрема, коріння місцевого самоврядування сягають середньовіччя, коли міські громади почали отримувати певні права та привілеї від феодалів, що дало змогу формувати місцеві органи влади. З розвитком буржуазних революцій ідеї місцевого самоврядування отримали новий розвиток, акцентуючи на важливості самоорганізації громадян та їх участі у вирішенні місцевих справ. В цей період були закладені основи сучасних принципів місцевого самоврядування, такі як виборність місцевих органів влади, місцеве бюджетування та публічний контроль за діяльністю місцевих чиновників.

У ХХ столітті, з розширенням функцій держави та збільшенням ролі соціального забезпечення, місцеве самоврядування набуло ще більшої ваги як інструмент децентралізації

влади та ефективного управління на місцевому рівні. Реформи місцевого самоврядування в багатьох країнах спрямовувалися на збільшення повноважень місцевих органів, покращення управлінської ефективності та відповідальності перед громадою.

У XXI столітті тенденції розвитку місцевого самоврядування продовжують акцентувати на зміцненні демократичних основ управління на місцевому рівні, з особливим фокусом на децентралізацію, транспарентність та інноваційні підходи до задоволення потреб громад. Децентралізація, як ключовий принцип, визнана багатьма країнами як ефективний спосіб підвищення ефективності управління та залучення громадян до управлінського процесу. Це стимулювало перехід від централізованих до більш гнучких форм управління, надаючи місцевим органам самоврядування більше повноважень та ресурсів для самостійного розв'язання місцевих проблем [1, с. 39].

Технологічний прогрес та розвиток цифрових технологій відкрили нові можливості для місцевого самоврядування, сприяючи розвитку електронного урядування, підвищенню доступності та якості публічних послуг. Електронне голосування, онлайн-консультації з громадянами, цифрові платформи для збору зворотного зв'язку стали важливими інструментами для забезпечення більшої участі населення в управлінні та прийнятті рішень. Окрім того, зросла увага до екологічних питань, сталого розвитку та впровадження зелених технологій на місцевому рівні. Сучасне місцеве самоврядування включає в себе не тільки адміністративні функції, а й активну роль у забезпеченні сталого розвитку, охороні довкілля та адаптації до змін клімату.

Сучасні моделі взаємодії місцевого самоврядування з громадськістю відображають зростаючу потребу в більш інклюзивному, транспарентному та ефективному управлінні на місцевому рівні. Однією з ключових моделей є участь громадськості в процесі прийняття рішень, яка реалізується через громадські слухання, публічні консультації, а також участь громадян в робочих групах і консультативних радах. Ця модель сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та забезпечує можливість для громадян впливати на рішення, що безпосередньо стосуються їхнього життя. Електронне голосування та онлайн-платформи для збору пропозицій і зворотного зв'язку є сучасними інструментами, що доповнюють цю модель, роблячи участь більш доступною і зручною для широкого кола громадян.

Інша важлива модель взаємодії – це партнерство між місцевою владою та неурядовими організаціями (НУО), місцевим бізнесом, освітніми та науковими установами. Таке партнерство дозволяє об'єднати ресурси та експертизу для розв'язання конкретних місцевих проблем, від екологічних ініціатив до розробки програм соціального захисту. Ключовою перевагою цієї моделі є можливість реалізувати комплексні та інноваційні проекти, які враховують потреби різних груп населення та сприяють сталому розвитку територій. Важливим аспектом такого партнерства є принцип взаємної відповідальності та залучення громадськості до контролю за виконанням спільних проектів.

На третє місце виходять ініціативи залучення громадян до моніторингу та оцінки діяльності місцевого самоврядування. Це охоплює такі інструменти, як громадський контроль, соціальний аудит та платформи відкритих даних, які дозволяють громадянам отримувати інформацію про роботу місцевої влади, витрачання бюджетних коштів та реалізацію місцевих проектів. Такий підхід сприяє не тільки збільшенню довіри та відкритості, але й підвищує ефективність управління шляхом виявлення проблемних зон і коригування діяльності влади відповідно до потреб громади.

В сукупності ці моделі формують сучасну концепцію взаємодії місцевого самоврядування з громадськістю, яка базується на принципах відкритості, участі та співпраці.

В умовах воєнного стану взаємодія місцевого самоврядування з громадськістю набуває особливих вимірів та викликів, вимагаючи адаптації традиційних механізмів співпраці до критичних обставин. В таких умовах основними пріоритетами стають забезпечення безпеки громадян, оперативне реагування на екстрені ситуації, а також підтримка життєздатності територіальних громад. Ефективна комунікація між органами місцевого самоврядування та громадянами стає ключовим фактором успішного вирішення цих завдань, дозволяючи швидко



розповсюджувати важливу інформацію, мобілізувати ресурси громади та координувати спільні дії [2, с. 16].

В умовах воєнного стану особливо актуалізується потреба в організації ефективних каналів зворотного зв'язку з населенням. Це включає створення гарячих ліній, оперативних штабів, використання соціальних мереж та месенджерів для забезпечення оперативного інформування та збору звітів про потреби та проблеми в громаді. Така взаємодія дозволяє місцевому самоврядуванню швидко реагувати на зміну обставинам, організувати евакуацію, надавати гуманітарну допомогу та координувати волонтерські ініціативи.

Роль місцевих органів самоврядування в умовах воєнного стану також передбачає тісну співпрацю з оборонними структурами та правоохоронними органами. Це вимагає від місцевої влади високу ступінь координації дій, гнучкості та здатності до швидкого прийняття рішень у ситуаціях, що постійно змінюються. Важливим аспектом є організація оборони територій, підтримка сил територіальної оборони, а також забезпечення неперервності надання ключових комунальних послуг населенню [3, с. 67].

Водночас, важливою є робота місцевого самоврядування з інформаційною безпекою, боротьбою з дезінформацією та забезпеченням психологічної підтримки громадянам. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у зміцненні довіри до державних інституцій, формуванні спроможності громади протистояти викликам воєнного часу. Це передбачає організацію просвітницьких кампаній, психологічну допомогу, ініціативи щодо зміцнення спільноти та підтримки між громадянами. У цьому контексті місцеве самоврядування виступає не лише як адміністратор та координатор, але й як моральний лідер, здатний об'єднати громаду для протистояння викликам воєнного часу.

Вдосконалення взаємодії між місцевим самоврядуванням та громадськістю є ключовим чинником ефективної та відповідальної місцевої влади. Зосередження на такій взаємодії сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та залученості громадян до управлінських процесів. Для досягнення цих цілей можуть бути реалізовані наступні напрями вдосконалення:

1. Підвищення прозорості та доступу до інформації. Це може бути досягнуто шляхом створення і підтримки актуалізованих, зручних в користуванні вебсайтів та порталів відкритих даних, де громадяни можуть знаходити інформацію про бюджети, рішення місцевих рад, плани розвитку та інші важливі документи. Важливо також забезпечити наявність зворотного зв'язку від громадськості до органів влади через ці платформи.

2. Розвиток механізмів громадської участі. Важливо стимулювати активну участь громадян в процесі прийняття рішень, наприклад, через громадські слухання, громадські ради, онлайн-консультації та голосування. Розробка та впровадження електронних інструментів для участі громадськості, таких як платформи для збору пропозицій та електронних петицій, може зробити процес більш інклюзивним та ефективним.

3. Зміцнення локальних ЗМІ та інформаційної кампанії. Місцеві ЗМІ та соціальні мережі є важливими каналами комунікації між місцевою владою та громадянами. Підтримка прозорих та незалежних медіа, які можуть відігравати роль майданчика для обговорення місцевих питань, а також реалізація цільових інформаційних кампаній з актуальних питань можуть підвищити обізнаність та залученість громадян.

4. Підтримка громадянської освіти та лідерства. Організація освітніх програм та тренінгів для громадян, особливо молоді, на теми громадянської освіти, прав людини, механізмів участі в управлінні може сприяти формуванню активної громадської позиції та лідерів думок у спільнотах.

5. Інтеграція інноваційних технологій. Впровадження сучасних ІТ-рішень та цифрових інструментів для збору даних, аналітики та моніторингу дозволить місцевому самоврядуванню ефективніше взаємодіяти з громадськістю, забезпечувати високий рівень сервісу та оперативно реагувати на потреби громадян.

Імплементация цих напрямків потребує комплексного підходу, залучення ресурсів та зусиль з боку місцевих органів влади, громадських організацій, бізнесу та широкої

громадськості. Втілення цих засад дозволить створити більш відкрите, відповідальне та ефективне місцеве самоврядування, яке працює на благо своєї громади.

Висновки. В умовах воєнного стану, вдосконалення взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадськістю набуває критичної важливості для ефективного розв'язання нагальних проблем, забезпечення безпеки громадян та підтримки соціальної стабільності. Збереження та зміцнення довіри населення до місцевої влади, а також забезпечення прозорості та відкритості управлінських процесів є ключовими завданнями в цей період. Ефективна комунікація, оперативне інформування про надзвичайні ситуації, залучення громадян до обговорення важливих рішень та мобілізація ресурсів громади для розв'язання спільних задач - всі ці елементи вимагають від органів місцевого самоврядування впровадження нових підходів та інструментів взаємодії. Значну роль у вдосконаленні взаємодії відіграє використання цифрових технологій та соціальних медіа, які можуть значно підвищити швидкість та ефективність обміну інформацією між владою та населенням. Створення електронних платформ для збору зворотного зв'язку, організація віртуальних громадських зборів та консультацій дозволять громадянам брати активну участь у розв'язанні місцевих питань, навіть за умов обмеженого фізичного переміщення. Одночасно, зміцнення партнерства з громадськими організаціями, волонтерськими об'єднаннями та представниками бізнесу може забезпечити додаткові ресурси та підтримку у вирішенні спільних завдань. Інтеграція зусиль усіх зацікавлених сторін дозволить формувати більш ефективні та адаптовані до потреб громади рішення, а також підвищити стійкість та адаптивність територіальних громад до викликів воєнного часу.

#### **Використані джерела:**

1. Ковальчук С.В. Правові засади взаємодії громадянського суспільства та органів публічної влади в умовах становлення демократичної правової держави. дис. на здоб. д-ра філос. Національний у-т «Львівська політехніка», Львів, 2019. 216 с.
2. Коверя Р.М. Діяльність органів місцевого самоврядування під час дії воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2022. № 11. С. 115–118.
3. Миколіук А. В. Робота органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. №2. С. 67-73.

**Лавицький Максим Михайлович,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

#### **СУТНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ФОРМУВАННІ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

Одне з ключових завдань проведення реформування системи місцевого самоврядування полягає у забезпеченні територіальних громад необхідними ресурсами та засобами, що дозволить створити умови для їх самостійного ефективного функціонування. Необхідно відзначити той факт, що лише за умови забезпечення фінансової спроможності територіальної громади можливим стає накопичення нею необхідного обсягу ресурсів для ефективного й

якісного процесу надання суспільних послуг для населення. Саме це актуалізує необхідність розгляду теоретико-прикладних аспектів функціонування та розвитку територіальних громад в Україні, зокрема виявлення особливостей у формуванні спроможності територіальних громад та визначення критеріїв її досягнення.

Ця стаття має на меті провести комплексний аналіз науково-теоретичних засад фінансової спроможності територіальних громад та обґрунтувати напрями вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування щодо забезпечення їх фінансової спроможності.

В умовах запровадження воєнного стану в Україні посилилась актуальність дослідження фінансової спроможності територіальних громад, адже необхідною умовою розвитку місцевого самоврядування стало налагодження ефективної взаємодії центральних органів державної влади й територіальних громад, враховуючи принцип субсидіарності.

Проведення аналізу досліджень та публікацій з даної тематики показало, що існує достатня кількість наукових робіт, присвячених розгляду теоретико-прикладних аспектів розвитку економічної, та, зокрема, й фінансової спроможності територіальних громад. Так, зазначена проблематика описана в наукових дослідженнях таких вчених: І. Гринчишина, О. Іванової та Н. Белікової, Г. Марковича, О. Нездойминоги, Х. Патицької, В. Поліщука та Н. Вахновської.

Вирішення проблеми забезпечення фінансової спроможності територіальних громад в умовах воєнного стану в Україні розпочато в наукових роботах Я. Павлович-Сенети, І. Куропась, А. Єрьоменко, Н. Струк.

В той же час, незважаючи на достатню кількість досліджень, слід сказати, що в Україні існує мало прикладних робіт, присвячених комплексному аналізу фінансової спроможності територіальних громад, в яких розглянуто не лише фінансові аспекти, а й також інші елементи спроможності.

Бюджетну спроможність територіальної громади можна визначити, як її здатність забезпечити фінансування виконання ключових повноважень та функцій ОМС на базовому рівні через залучення коштів з доходів бюджету територіальної громади, зокрема [7, с. 179-180]:

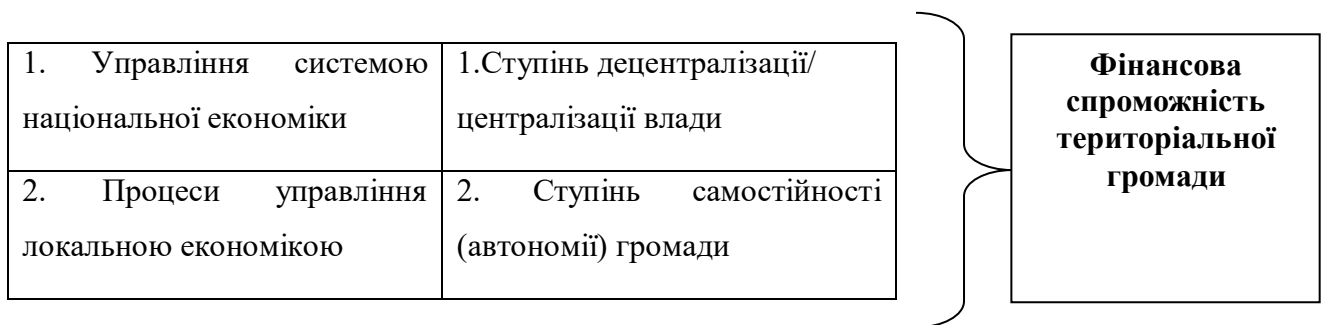
- досягнення мети економічного розвитку територіальної громади (залучати інвестиції, розвивати підприємництво);
- розвивати місцеву інфраструктуру, зокрема дороги, мережі водо-, тепло-, газо-, електропостачання та водовідведення, інформаційні мережі, об'єкти, що мають соціальне й культурне призначення тощо;
- планувати розвиток території громад;
- вирішувати завдання забудови території громади (зокрема, відводити земельні ділянки, надавати дозволи на будівництво на території громади, приймати в експлуатацію будівлі тощо);
- здійснювати благоустрій території громади;
- надавати житлово-комунальні послуги населенню та суб'єктам господарювання (забезпечення централізованого водо-, теплопостачання й водовідведення, вивозити й утилізувати відходи, утримувати будинки й споруди, прибудинкові території комунальної власності у відповідному стані);
- організовувати пасажирські перевезення територією громади;
- утримувати вулиці й дороги населених пунктів у відповідному стані;
- забезпечувати організацію громадської безпеки;
- організовувати гасіння пожеж;
- управляти закладами освіти всіх рівнів;
- надавати послуги швидкої медичної допомоги й медичної сфери;
- розвивати культуру (утримувати й організовувати роботу будинків культури, бібліотек, стадіонів тощо);

– надавати соціальну допомогу через територіальні центри допомоги населенню; надавати адміністративні послуги населенню через організацію роботи центрів надання адміністративних послуг тощо.

Таким чином, розгляд теоретичних підходів до визначення поняття й сутності такої категорії, як «фінансова спроможність територіальної громади» вказує, в першу чергу, на таку ознаку, як стабільність їх фінансового стану та здатність громади забезпечити сталий економічний розвиток. Отже, фінансову спроможність територіальних громад можна трактувати, як їх можливість забезпечити належний рівень виконання ними всього комплексу соціальних й економічних завдань з метою задоволення потреби її членів, що має пряму залежність від обсягів доходів, є вхідними потоками грошових коштів, що надійшли на користь їх суб'єктів господарювання та домогосподарств, що функціонують на території певної громади, для виконання цілей досягнення соціально-економічного розвитку населення, бізнесу й територіальної громади загалом.

Відповідно до положень, визначених Європейською хартією місцевого самоврядування, схваленою засіданням Ради Європи від 15.10.1985 року, місцеве самоврядування являє собою наявність прав та спроможність ОМС у межах, визначених законом здійснювати регуляторну діяльність й управління значною частиною справ, що відносяться до їх компетенції та здійснюється в інтересах населення даної території [2]. Місцеве самоврядування, як і держава являє собою інститут, який здійснює організацію суспільного життя, отже фінансова спроможність – ключова характеристика органів місцевого самоврядування. Відокремлення в діяльності ОМС особливих цілей, завдань та функцій, що покладені на органи місцевої влади, являють собою об'єктивну причину появи фінансових ресурсів цих органів. Наявність місцевих фінансів, як і державних, є інструментом реалізації завдань та виконання функцій даного інституту. Ці фінанси направлені на обслуговування не приватних, а суспільних інтересів, їм характерний публічний характер, а також вони спрямовані на формування спроможності територіальних громад (рис. 1.1).

### ***Рівні управління фінансовими ресурсами***



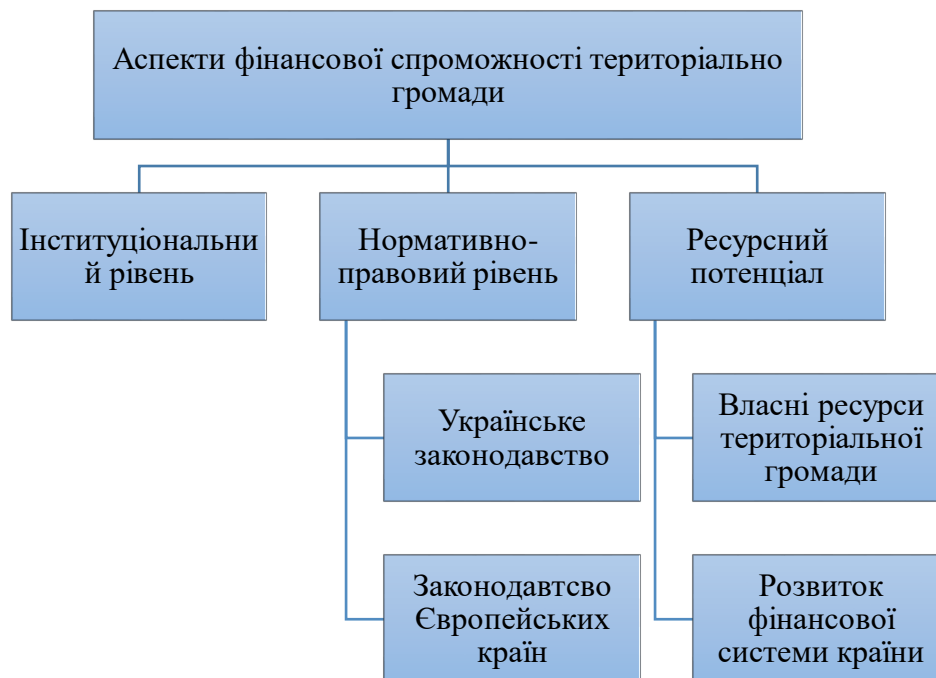
**Рис. 1.1. Процес формування фінансової спроможності територіальних громад [3, с. 49]**

У фінансово спроможних територіальних громадах передбачено можливість органів місцевого самоврядування забезпечувати надання населенню всього комплексу необхідних для громадян публічних послуг, отже ОМС мають являти собою спроможний адміністративний центр з надання послуг для населення. Саме це обумовлює виділення таких аспектів фінансової спроможності територіальних громад, які представлено у рис. 1.2.

Одним з основних завдань ОМС є створення економічної бази, що надає можливість органам місцевого самоврядування ефективно виконувати покладені на них функції із забезпечення життєдіяльності населення та соціально-економічного розвитку території.

Отже, фінансову спроможність територіальної громади можна визначити як її здатність забезпечити надходження достатніх обсягів фінансових ресурсів та сформуванню ефективну

структуру їх джерел, а також здійснювати їх розподіл та ефективне використання з метою досягнення стабільного розвитку територіальної громади, як соціально-економічного утворення, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.



**Рис. 1.2. Ключові аспекти фінансової спроможності територіальної громади [5, с. 14]**

Безпосередню участь в процесі формування й розподілу фінансових ресурсів територіальної громади відіграють саме органи місцевого самоврядування.

1 квітня 2014 р. Кабінет Міністрів України погодив Концепцію реформування міського самоуправління і територіальної організації влади в Україні [4]. Концепція передбачає закріплення за ОМС в територіальних громадах значного переліку повноважень. Задля виконання органами місцевого самоврядування своїх повноважень їм надано необхідну кількість кадрових і фінансових ресурсів та певний інфраструктурний потенціал. Докладніше перелік повноважень ОМС в формуванні фінансової спроможності територіальної громади представлено на рис. 1.3.

Як показує зарубіжний досвід, у місцевій фінансово-економічній політиці все більшого значення набувають напрями, що передбачають створення умов для розвитку підприємництва [6, с. 156]. Діяльність органів місцевого самоврядування щодо формування фінансової спроможності територіальних громад може мати прямий чи опосередкований характер.

Перший напрямок передбачає безпосередню участь ОМС, а саме:

– власну підприємницьку виробничо-господарську діяльність (наприклад, створення муніципальних підприємств з надання послуг населенню з обробки присадибних ділянок, збирання врожаю, закупівлі сільгосппродукції; формування мережі заготівельних, збутових, переробних кооперативів та ін.);

– створення організацій з управління розвитком різних сфер господарства територіальних громад (приватно-муніципальне партнерство).



**Рис. 1.3. Перелік власних та делегованих повноважень ОМС в формуванні спроможності територіальних громад [1, с. 74]**

Другий напрямок передбачає, що органами місцевого самоврядування формуються умови для розвитку існуючих та створення нових організацій та підприємств, тобто:

- підтримка малого та середнього підприємництва (інвестиційні проекти, що найбільш швидко реалізуються, що вимагають відносно невеликих початкових капіталовкладень);

- розвиток економічної самозайнятості населення, насамперед підприємств, заснованих переважно на праці членів сім'ї (це може бути зайнятість населення на індивідуальних подвір'ях (особливо у сільських поселеннях); також до економічної самозайнятості відноситься надомна праця, човникова та дрібно роздрібна торгівля, всі ці форми самозайнятості населення корисні, оскільки можуть сприяти початковому

накопиченню капіталу та створенню матеріальної основи для переходу його власників до продуктивної діяльності.

Прикладом приватно-муніципального партнерства є реалізація інвестиційних проектів. Органи влади надають всебічну допомогу бізнесу, яка може полягати у розробці проекту, підготовці необхідної інженерної інфраструктури на території, де має розташовуватися нове виробництво, надання юридичних та консультаційних послуг, надання певних податкових преференцій тощо.

Водночас роль органів місцевого самоврядування не зводиться лише до формування економічних засад території, не менш важливим напрямом їхньої діяльності є забезпечення умов для життєдіяльності населення. Саме з цією функцією органів місцевої влади пов'язана їхня участь у переході країни на інноваційний шлях розвитку, оскільки створення повсюдного високоорганізованого середовища – одна з головних умов цього процесу.

Отже, проведення аналізу наукових та правових джерел дозволило систематизувати погляди на поняття «фінансова спроможність територіальної громади». Фінансову спроможність територіальної громади, на мою думку, доцільно розглядати, як її здатність до протистояння наявним та потенційним дестабілізаційним чинникам, що впливають на соціально-економічний розвиток шляхом забезпечення достатніх обсягів фінансових ресурсів (тобто формування фінансової достатності), їх оптимальний розподіл й ефективне використання (тобто фінансова дієздатність), з дотриманням такої структури джерел отримання фінансування, що здатна гарантувати та забезпечувати стабільний розвиток територіальної громади в довгостроковій перспективі (забезпечення фінансової стійкості).

Фінансову спроможність територіальної громади доцільно трактувати як комплексний показник, складовими елементами якого є бюджетна спроможність, фінансова спроможність домогосподарств та фінансова спроможність бізнесу (суб'єктів господарювання), що у взаємному зв'язку формують поняття фінансової спроможності територіальної громади.

З метою забезпечення повноцінного формування в територіальній громаді власних доходів місцевого бюджету в таких обсягах, які будуть сприяти підвищенню рівня ефективності діяльності громади в досягненні соціально-економічного розвитку, необхідним стає: змінити нормативи щодо частки обсягів власних доходів місцевого бюджету (тобто, не враховуючи трансферти) в зведеному бюджеті так, щоб їх питома вага була не меншою за 30% через перерозподіл коштів на користь місцевого бюджету громади з додаткових джерел формування дохідної частини; провести грошову оцінку (переоцінку) земельних ділянок на території громади, враховуючи ринковий фактор; розробити програму роботи з представниками громадської думки для досягнення мети щодо роз'яснення їм переваг від введення податків на нерухоме майно й пояснення механізму формування та справляння такого податку, для чого необхідно залучити ЗМІ; нормативно врегулювати додаткові надходження до місцевого бюджету за рахунок розширення й диференціації власних джерел фінансування, зокрема, використання інструментів податкового й тарифного стимулювання за раціональне відношення громади до процесу сортування й утилізації промислових й побутових відходів (враховуючи досвід Франції), запроваджувати плату за розміщення рекламних матеріалів на території об'єктів історичної спадщини й в культурно-історичних осередках (враховуючи приклад Чехії).

#### **Використані джерела:**

1. Борщ Г.А., Вакуленко В.М., Гринчук Н.М., Дехтяренко Ю.Ф. та ін. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. Київ: Рада Європи, 2017. С. 74. 107 с.
2. Європейський досвід адміністративно-територіального реформування: політичний аспект. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/844>. (дата звернення 04.03. 2024).
3. Коломієць І., Пелехатий А. Теоретико-практичні аспекти формування об'єднаних територіальних громад в Україні. *Економіка України*. № 4 (665), 2017. С. 49.

4. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>. (дата звернення 14.03. 2024).

5. Куценко Т., Сіренко Я. Забезпечення фінансової спроможності територіальних громад як пріоритет децентралізації управління. Аналіт. доповідь, 2019. С.14. 28 с.

6. Мамонова В.В. Місцеві фінанси в умовах децентралізації влади: шляхи вдосконалення управління. *Теорія та практика державного управління*. № 1, 2016. С. 156.

7. Штиршов О.М., Гіржев А.О. Сутність механізму державного управління процесом створення спроможних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 1, 2018. С. 179-180.

**Хоменко Андрій Володимирович,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

## **УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Управлінська діяльність сучасного керівника органу місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальною темою для дослідження через кілька важливих чинників. В першу чергу воєнний стан створює серію безпрецедентних викликів для місцевої влади. Ці виклики охоплюють широкий спектр аспектів, від забезпечення базових потреб населення, таких як безпека, харчування, житло та медичне обслуговування, до адаптації місцевої економіки до воєнних реалій і підтримки високого морального духу серед цивільного населення.

Окрім того, в умовах воєнного стану значно зростає потреба в ефективному управлінні ресурсами та оперативному прийнятті рішень, враховуючи непередбачуваність ситуації та швидку зміну обставин. Це вимагає від керівників органів місцевого самоврядування не тільки глибоких знань і навичок в галузі кризового управління, але й здатності до інноваційного мислення та швидкої адаптації до нових викликів.

Проблематика даного дослідження полягає в тому, що, попри значну кількість теоретичних робіт з кризового управління, конкретні стратегії та підходи до управління в умовах воєнного стану на місцевому рівні залишаються недостатньо дослідженими. Особливо це стосується питань ефективної комунікації з населенням, логістики допомоги, забезпечення безпеки та відновлення інфраструктури. Існує гостра потреба в розробці конкретних методик і рекомендацій для керівників місцевого самоврядування, які допоможуть їм ефективно управляти своїми регіонами в складних умовах воєнного стану.

Метою роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінської діяльності керівників органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Управлінська діяльність в органах місцевого самоврядування є ключовим аспектом ефективного функціонування місцевих громад та задоволення потреб місцевого населення.



Стан дослідженості цієї сфери має ряд особливостей та викликів, які потребують уваги з боку науковців, практиків та політиків.

Науковий інтерес до управлінської діяльності в органах місцевого самоврядування почав інтенсивно розвиватися з кінця ХХ століття, коли почалася активна децентралізація в багатьох країнах світу. Дослідження зосереджені на аналізі правових, економічних та соціальних аспектів управління, розробці моделей ефективної взаємодії між місцевою владою, громадянським суспільством та бізнесом. У сучасних умовах особлива увага приділяється інноваціям в управлінні місцевим самоврядуванням, включно з впровадженням електронного урядування, цифровізації послуг, використанню великих даних та аналітики для прийняття рішень.

Серед основних викликів, з якими стикається управлінська діяльність в місцевому самоврядуванні, можна виділити необхідність адаптації до швидких соціальних та технологічних змін, врахування інтересів різних груп населення, забезпечення фінансової стійкості та ефективного управління ресурсами. Загалом, стан дослідженості управлінської діяльності в органах місцевого самоврядування показує, що ця сфера є динамічною та вимагає постійного оновлення знань, адаптації до змін та інноваційного підходу до розв'язання актуальних проблем.

Управлінська діяльність керівника органу місцевого самоврядування відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування місцевих громад, розвитку територій та задоволенні потреб мешканців. Основною метою такого керівництва є реалізація стратегічних цілей через ефективне управління ресурсами, організацію виконання завдань та взаємодію з громадянським суспільством. Розглянемо детальніше ключові аспекти управлінської діяльності керівника місцевого органу самоврядування. Керівник місцевого самоврядування має чітко визначати стратегічні напрямки розвитку громади, які відповідають потребам мешканців та можливостям території. Це включає розробку довгострокових планів, цілей та програм, що враховують економічні, соціальні, культурні та екологічні аспекти. Ефективне стратегічне планування передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток території.

Управлінська діяльність керівника охоплює організацію всіх етапів управлінського процесу: планування, організацію, мотивацію та контроль. Ефективна організація включає створення чіткої структури управління, розподіл повноважень та відповідальностей між підрозділами та співробітниками, а також забезпечення належних умов для їх роботи. Керівник місцевого самоврядування повинен бути не тільки ефективним менеджером, але й лідером, здатним мотивувати та надихати свою команду на досягнення спільних цілей. Лідерство передбачає здатність визначати візію розвитку громади, формувати позитивну атмосферу, заохочувати ініціативу та інновації. Керівник повинен забезпечувати відкритість та прозорість управління, залучати громаду до прийняття рішень, враховувати громадську думку. Співпраця з партнерами, включаючи інші рівні влади, недержавні організації та міжнародні інституції, дозволяє залучити додаткові ресурси для реалізації проектів розвитку [2, с. 78].

Управлінська діяльність сучасного керівника органу місцевого самоврядування в умовах воєнного стану вимагає особливого підходу та високого рівня адаптації до швидкозмінних обставин. Воєнний стан накладає додаткові обов'язки на місцеве самоврядування, що потребують ефективного кризового менеджменту, стратегічного планування та гнучкого управління ресурсами. Основні аспекти управління в таких умовах включають забезпечення безпеки громадян, підтримку життєдіяльності населення, а також відновлення інфраструктури.

У цей критичний період, коли звичайний порядок денний раптово змінюється на реагування на надзвичайні ситуації, керівники місцевого самоврядування стають ключовими фігурами у захисті, підтримці та відновленні своїх громад. Першочерговим завданням керівника місцевого самоврядування під час воєнного стану є забезпечення безпеки громадян. Це означає організацію ефективної системи цивільної оборони, створення укриттів та безпечних зон, а також інформування населення про небезпеки і правила поведінки в

екстремальних ситуаціях. Керівництво повинно також співпрацювати з силами безпеки та оборони для координації дій з метою забезпечення максимального захисту населення.

Забезпечення чіткої, точної та своєчасної інформації є важливим, але складним завданням. Керівникам необхідно ефективно використовувати всі доступні канали зв'язку, щоб інформувати громадян про розвиток ситуації, надавати інструкції та заспокоювати громадськість. Швидка адаптація наявних управлінських структур та процесів до умов воєнного часу є ключовою для забезпечення продовження роботи органів місцевої влади та виконання критично важливих функцій.

Умови воєнного стану часто супроводжуються перебоями в постачанні продовольства, води, медичних послуг та інших критично важливих ресурсів. Тому керівник має забезпечити належне планування та розподіл ресурсів для задоволення основних потреб громадян. Це включає організацію гуманітарної допомоги, забезпечення функціонування медичних установ, а також відновлення та підтримку критичної інфраструктури [3, с. 27].

Важливою частиною управлінської діяльності в умовах воєнного стану є відновлення пошкодженої інфраструктури. Це вимагає від керівника ефективного управління ресурсами, залучення фінансування та координації з іншими органами влади та міжнародними організаціями.

Однією з ключових функцій керівників місцевого самоврядування в цей період є організація волонтерської діяльності. Вони можуть створити центри координації допомоги, де громадяни, які мають бажання допомогти, можуть зареєструватися та отримати відповідні завдання відповідно до своїх навичок та можливостей. Такі центри можуть забезпечити ефективно розподілення ресурсів та допомоги тим, хто її потребує найбільше.

Також, формування мереж підтримки та взаємодопомоги серед мешканців є важливою складовою воєнного стану. Це може включати створення груп з підтримки уразливих груп населення, таких як літні люди, люди з інвалідністю, чи діти. Такі групи можуть забезпечити не лише матеріальну допомогу, але й емоційну підтримку та допомогу в різних аспектах повсякденного життя.

Умови воєнного стану вимагають від керівників місцевого самоврядування максимальної ефективності у вирішенні надзвичайних ситуацій та забезпеченні безпеки громади. Технології та інновації можуть значно полегшити цей процес та підвищити ефективність управлінської діяльності сучасного керівника органу місцевого самоврядування в таких умовах.

Розглянемо деякі з можливостей, які технології та інновації можуть принести:

1. Системи моніторингу та аналізу ситуації. Використання сучасних інформаційних технологій для збору, аналізу та візуалізації даних дозволяє керівникам отримувати швидкий доступ до інформації про ситуацію в реальному часі. Це допомагає у прийнятті швидких та обґрунтованих рішень.

2. Системи електронного врядування та звітності. Впровадження електронних систем управління документами, звітності та реєстрації може спростити процеси взаємодії з громадою та іншими структурами влади, а також забезпечити прозорість управління.

3. Комунікаційні технології. Використання мобільних додатків, соціальних мереж та інших засобів комунікації дозволяє керівникам швидко та ефективно сповіщати громадян про надзвичайні ситуації, рекомендації та інструкції щодо безпеки.

4. Геопросторові технології. Використання геопросторових систем дозволяє керівникам аналізувати та прогнозувати ризики, планувати евакуаційні маршрути, а також координувати дії рятувальних служб.

5. Технології дистанційного навчання та роботи. Умови воєнного стану можуть вимагати дистанційного робочого режиму та навчання для працівників та громадян. Використання відповідних технологій дозволяє забезпечити безперервність роботи та навчання навіть у найскладніших умовах [1, с. 95].

В цілому, технології та інновації відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управлінської діяльності керівників органів місцевого самоврядування під час воєнного стану, допомагаючи швидко реагувати на виклики та забезпечувати безпеку та добробут громади.

Розвиток ефективних комунікаційних стратегій та взаємодії з громадою також є надзвичайно важливим під час воєнного стану. Оперативна та перевірена інформація, яка передається між владою та громадою, може значно вплинути на ступінь безпеки та сприйняття ситуації. Це може бути здійснено через регулярні прес-конференції, оновлення на веб-сайтах та соціальних мережах, а також через спеціально створені гарячі лінії або платформи для публікації питань та відповідей. Залучення соціальних мереж, мобільних додатків, SMS-повідомлень, телебачення, радіо та інших каналів для передачі інформації. Різноманітність каналів допомагає забезпечити максимальне охоплення аудиторії. А також через створення можливостей для активної взаємодії громадян з владою, включаючи відкриті форуми, обговорення віртуальних тематичних груп, анкетування тощо. Важливо створити механізми, які дозволяють громаді висловлювати свої побоювання, питання та пропозиції.

Взаємодія з громадою в умовах воєнного стану вимагає від керівників місцевого самоврядування високої відкритості, готовності слухати та реагувати на потреби та побоювання громади. Технології та інновації можуть значно полегшити цей процес, забезпечуючи швидку та ефективну комунікацію.

Отже, управлінська діяльність сучасного керівника органу місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є надзвичайно складною та відповідальною. Вона вимагає від керівників не лише вміння приймати ефективні управлінські рішення, але й глибоке розуміння потреб та проблем місцевої громади в умовах кризи та загрози. Першочерговим завданням керівника є забезпечення безпеки та життєвого комфорту мешканців свого району або міста. Він повинен активно співпрацювати з правоохоронними органами та військовими частинами, координуючи заходи щодо забезпечення публічного порядку та безпеки, організації евакуації та надання допомоги постраждалим.

Другим важливим аспектом є забезпечення функціонування місцевих установ та інфраструктури навіть в умовах воєнного конфлікту. Керівник має розробляти та впроваджувати плани невідкладних заходів для забезпечення роботи медичних закладів, шкіл, водопостачання, електропостачання та інших важливих сфер життєдіяльності громади. Крім того, він повинен уважно відстежувати соціально-економічну ситуацію в місцевості та оперативно реагувати на зміни, направляючи ресурси на ті сфери, де вони найбільш необхідні для забезпечення виживання та підтримки населення в умовах воєнного конфлікту.

#### **Використані джерела:**

1. Британ О.М. Значення інформаційного забезпечення у діяльності органів місцевого самоврядування. Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали XII Міжнарод. Науково-практичної Інтернет-конференції 28-29 жовтня 2021р. Том 2. Дніпро: Видавничо-поліграфічний центр «Гарант СВ», 2021. С. 95.
2. Мішук Є. В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні. Ефективна економіка. № 10, 2016. С. 78.
3. Потапенко В.Г., Баранник В.О., Бахур Н.В. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. В.Г. Потапенка. Київ: НІСД, 2023. С. 27. 54 с.

**Чередник Дар'я Іванівна,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ФОРМУВАННІ ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

Державна служба як важлива частина державного управління несе відповідальність за його ефективність, конкурентоспроможність. Саме ці аспекти обумовлюють звернення до проблеми підвищення іміджу та репутації державної служби в умовах розвитку інформаційного суспільства. У зв'язку з даним твердженням необхідно проаналізувати наукові підходи до оздоровлення морального середовища державної служби в комплексі з реалізацією таких заходів, як формування позитивного іміджу державної служби. Актуальність обраної теми зумовлена кризовим станом вітчизняної державної служби, очевидними проявами якого є недостатній рівень професіоналізму й моральної стійкості державних службовців, поширення таких аномальних явищ, як хабарництво, корупція, байдуже ставлення до інтересів суспільства, держави і громадянина. Дослідження проблематики іміджу та репутації в цілому і формування позитивного іміджу у сфері державного управління, зокрема органів державної влади та місцевого самоврядування, відображені в роботах таких науковців: В.Бебика, В.Дрешпака, Ю.Падафет, В.Ромата та ін.

Мета статті полягає у визначенні сучасні тенденцій у формуванні іміджу державного службовця.

Формування іміджу державного службовця передбачає здійснення комплексу заходів з покращення уявлень про цю професію. Імідж державного службовця формується під впливом різних чинників, таких як:

діяльність державних органів та їхніх працівників; якість надання адміністративних послуг; рівень корупції; прозорість та підзвітність влади.

В.Білоус та О.Щербіна зауважують, що «імідж державного службовця є важливим складником при формуванні цілісного іміджу державного органу влади. Спосіб створення нового іміджу державних службовців має реалізуватися на основі принципу покращення як особистих моральних якостей так і професійних рис, важливих у діловому світі» [1].

Згідно думки М.Лінчевської та О.Зубчика, важливим аспектом формування іміджу публічного службовця є розуміння, що він є уособленням іміджу державної влади та державних органів управління (суб'єктів публічної адміністрації), адже на нього покладається дуже відповідальна місія щодо трансляції стратегічних орієнтирів держави в суспільство [2, с.239].

На тенденції формування іміджу державного службовця суттєво впливають висвітлення результатів діяльності органів державної влади в ЗМІ та соціальних мережах. Важливо зазначити, що формування іміджу державного службовця – це двосторонній процес. З одного боку, це завдання самих держслужбовців, які повинні відповідати сучасним вимогам та стандартам. З іншого боку, це завдання суспільства, яке повинне сформувати позитивне ставлення до державної служби та підтримувати її працівників.

Отже, до сучасних тенденцій у формуванні іміджу державного службовця ми відносимо:

- зростання ролі професіоналізму (громадяни очікують від держслужбовців високого рівня знань та компетенцій; зростає потреба у постійному самовдосконаленні та розвитку професійних навичок);
- підвищення вимог до етичної поведінки (держслужбовці повинні бути чесними, справедливими та неупередженими; зростає роль антикорупційної просвіти та превентивних заходів);

- відкритість та комунікабельність (держслужбовці повинні бути відкритими до спілкування з громадянами; зростає роль онлайн-інструментів для комунікації та зворотного зв'язку);

- орієнтація на результат (громадяни очікують від держслужбовців ефективної роботи та вирішення проблем; зростає роль КРІ та інших інструментів оцінки результативності).

Для того, щоб сформувати позитивний імідж державного службовця, необхідно:

- розробити систему оцінювання якості надання адміністративних послуг державними службовцями;

- створити ефективну систему антикорупційних заходів;

- підвищити рівень відповідальності держслужбовців за корупційні правопорушення;

- збільшувати прозорість та підзвітність органів державної влади;

- надати громадянам доступ до інформації про діяльність державних органів та діяльність державних службовців;

- формувати позитивне ставлення до державної служби у ЗМІ та соціальних мережах;

- розповідати про успіхи та досягнення держслужбовців;

- популяризувати престижність професії держслужбовця.

На формування іміджу державного службовця впливатиме не тільки якість виконання ними своїх функційних обов'язків, але й його поведінка, ставлення до представників громадян та інших зацікавлених осіб [2, с.243].

Імідж державного службовця постійно еволюціонує під впливом нових викликів та потреб суспільства і відповідно тенденції його формування можуть також змінюватися.

Висновки. Формування позитивного іміджу державного службовця дозволяє підвищити довіру громадян до влади, покращити якість надання адміністративних послуг та стимулювати молодих людей до роботи на державній службі. З'ясовано, що до сучасних тенденцій у формуванні іміджу державного службовця належить: зростання ролі професіоналізму; підвищення вимог до етичної поведінки; відкритість та комунікабельність орієнтація на результат .

#### **Використані джерела:**

1. Білоус В. М., Щербіна О. С. Імідж державного службовця як підґрунтя формування іміджу державного органу влади. Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень. 2022. С.12-14. URL: <https://jpasmd.donnu.edu.ua/article/view/12898> (дата звернення 31.03.2024).

2. Лінчевська М. Ю., Зубчик О. А. Імідж службовця органу місцевого самоврядування як об'єкт наукового дослідження Наукові інновації та передові технології. 2023. № 5 (19). С.237-246

**Чорноштан Марія Миколаївна,**  
*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри публічної служби й управління навчальними закладами навчально-наукового інституту публічного управління і післядипломної освіти, Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» м. Полтава*

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальність дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування в сучасних умовах зумовлена рядом факторів, які мають значний вплив на якість управління на місцевому рівні, соціально-економічний розвиток регіонів та добробут громад. Сучасні умови характеризуються динамічними змінами в політичній, економічній, соціальній сферах, зростанням вимог громадян до якості та доступності публічних послуг, необхідністю адаптації до глобальних викликів, таких як зміна клімату, технологічний розвиток, інформатизація суспільства, та інших.

Постановка проблеми полягає в тому, що чинні механізми управління часто не відповідають потребам сучасності, що призводить до зниження ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зростання бюрократичних бар'єрів, недостатньої відкритості та прозорості влади, низького рівня довіри громадян до місцевої влади. Це вимагає пошуку нових підходів до управління, розробки та впровадження інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи посадових осіб, залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Важливість питання полягає в необхідності адаптації місцевого самоврядування до сучасних викликів, які включають глобалізацію економіки, демографічні зміни, зростаючу урбанізацію, екологічні кризи, а також потребу у впровадженні інновацій та цифровізації управлінських процесів. Водночас, чинні механізми управління часто залишаються недостатньо гнучкими для ефективного реагування на ці виклики, що зумовлює потребу у розробці та імплементації нових підходів та інструментів для підвищення ефективності діяльності посадових осіб.

Мета роботи полягає в ідентифікації, аналізі та розробці комплексного набору стратегій та рекомендацій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів, підвищення прозорості, відповідальності та ефективності діяльності посадових осіб.

Місцеве самоврядування є ключовою складовою ефективною державної управлінської системи, що сприяє демократичному розвитку, соціальній стабільності та економічному прогресу на місцевому рівні.

Місцеве самоврядування – це система управління, яка дозволяє місцевим громадам самостійно розв'язувати питання місцевого значення, здійснювати контроль за важливими аспектами свого життя та розвитку [2, с. 55].

Посадові особи органів місцевого самоврядування – це особи, які обираються або призначаються для виконання адміністративних, управлінських та виконавчих функцій у рамках системи місцевого самоврядування. До їхніх обов'язків належить реалізація політики та програм, спрямованих на розвиток територіальних громад, забезпечення надання муніципальних послуг, організація роботи виконавчих органів місцевого самоврядування, а також взаємодія з громадськістю і зацікавленими сторонами. Посадові особи можуть включати мерів, радників, керівників відділів адміністрації, спеціалістів та інших представників, які забезпечують функціонування місцевого самоврядування на практиці [2, с. 60].

Ефективність управління місцевим самоврядуванням займає центральне місце у дослідженні публічного адміністрування та управлінських наук, є ключовим фактором забезпечення якості життя населення та сталого розвитку територій. Концепція ефективності у сфері управління місцевим самоврядуванням включає оцінку того, наскільки ресурси використовуються для досягнення поставлених цілей та задоволення потреб громади. Вона передбачає аналіз відношення досягнутих результатів до затрачених зусиль, ресурсів та часу, що вимагає врахування як кількісних, так і якісних аспектів управління.

У теоретичному плані, ефективність місцевого самоврядування визначається через систему критеріїв та показників, які дозволяють оцінювати діяльність на різних рівнях та у різних сферах. Основними критеріями ефективності можуть бути рівень задоволеності потреб громадян, ступінь використання ресурсів, якість наданих послуг, швидкість реагування на

зміни у потребах громади та зовнішньому середовищі. Важливим є також аналіз інноваційності підходів, стійкості результатів діяльності та їх впливу на економічний та соціальний розвиток регіону.

Сучасний стан діяльності органів місцевого самоврядування характеризується рядом істотних викликів, які суттєво ускладнюють ефективне управління на місцевому рівні. Однією з найбільш нагальних проблем є ресурсні обмеження, які не тільки перешкоджають реалізації потенціалу місцевих громад, але й обмежують можливість впровадження новаторських рішень та технологій. Це стосується не лише фінансових ресурсів, але й людських, інформаційних, технічних та інших необхідних ресурсів для реалізації ефективної діяльності. Через це органи місцевого самоврядування часто змушені обирати між поточними потребами громади та довгостроковими інвестиціями в розвиток.

Іншою значною перешкодою є високий рівень бюрократії та неефективного управління, що маніфестується у складності процесів прийняття рішень, затримках у наданні послуг громадянам та обмеженій взаємодії з громадськістю. Бюрократичні бар'єри не тільки уповільнюють реакцію на потреби громади, але й знижують довіру до органів місцевої влади, що підриває основи ефективного управління та партнерства з громадянським суспільством. Це вимагає реформування внутрішніх процедур, зменшення рівня бюрократії та залучення сучасних управлінських практик.

Відсутність стратегічного планування є ще одним критичним аспектом, який обмежує ефективність місцевого самоврядування. Без чіткої візії розвитку та визначених стратегічних цілей, діяльність місцевих органів влади часто виявляється реактивною та фрагментованою, що ускладнює розв'язання комплексних проблем та використання можливостей для сталого розвитку. Розвиток та імплементація комплексних стратегій, які враховують специфіку територій, потреби громади та глобальні тренди, можуть значно підвищити ефективність місцевого самоврядування, забезпечивши цілеспрямоване та координоване управління розвитком територій.

У розвитку людських ресурсів та підвищенні кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування криється ключ до забезпечення їх високої ефективності. Систематичне навчання, програми менторства, обмін досвідом, а також навчальні курси, адаптовані до конкретних потреб управління на місцевому рівні, сприяють розвитку професійних навичок співробітників. Це не тільки підвищує рівень їх компетенцій, але й формує глибше розуміння стратегічних цілей організації, що, своєю чергою, сприяє підвищенню мотивації та загальної продуктивності. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування не лише адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, але й активно впроваджувати інновації, покращуючи тим самим якість наданих послуг.

У контексті забезпечення прозорості та відкритості управління, залучення громадян до процесу прийняття рішень через публічні консультації, звітність, та активне використання відкритих даних набуває особливого значення. Це дозволяє не тільки підвищити довіру громадськості до органів місцевої влади, але й забезпечує ефективне розв'язання локальних проблем шляхом врахування потреб та очікувань громадян. Така відкритість сприяє формуванню відповідального та включеного громадянського суспільства, здатного до конструктивної взаємодії з місцевою владою для досягнення спільних цілей [1, с. 115].

Особливу увагу заслуговує аспект фінансової стійкості та ефективного використання ресурсів, що становлять основу для реалізації стратегічних ініціатив та довгострокового розвитку місцевих громад. Оптимізація бюджетування та забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів, впровадження інноваційних методів залучення інвестицій та підвищення фінансової прозорості відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку. Крім того, міжвідомча взаємодія та партнерство між різними рівнями управління та секторами відкривають нові можливості для підвищення ефективності місцевого самоврядування. Співпраця у такому контексті дозволяє об'єднати зусилля, ресурси та компетенції для досягнення спільних цілей, сприяє інноваційному розвитку, створенню стійких моделей управління та активному залученню громадян до процесів розв'язання місцевих питань.

Поліпшення якості надання послуг громадянам через інновації в управлінні є важливим напрямком для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Впровадження сучасних методів управління, таких як Lean та Six Sigma, спрямоване на мінімізацію втрат, оптимізацію процесів і підвищення якості обслуговування. Ці методології дозволяють системно аналізувати та вдосконалювати процеси надання послуг, зосереджуючись на цінності для громадян і використовуючи дані для прийняття рішень. Інтеграція цих підходів у практику управління місцевим самоврядуванням може значно підвищити задоволеність громадян, забезпечити більш ефективне використання ресурсів і сприяти інноваційному розвитку громад [3, с. 120].

Екологічна стійкість та сталий розвиток є невід'ємною частиною стратегічного планування в діяльності місцевого самоврядування. Інтеграція принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності в процеси планування та виконання програм дозволяє не тільки захищати природне середовище, але й забезпечує довгострокову економічну ефективність і соціальну справедливість. Місцеве самоврядування, впроваджуючи екологічно стійкі практики, сприяє формуванню здорового та безпечного середовища для життя, що є основою для сталого розвитку громад.

Моніторинг та оцінка діяльності посадових осіб займають важливе місце у забезпеченні прозорості та ефективності місцевого самоврядування. Розробка ефективних систем моніторингу та оцінки дозволяє не тільки відстежувати виконання поставлених завдань, але й аналізувати ефективність роботи посадових осіб, визначаючи області для подальшого вдосконалення. Зворотний зв'язок від громадян і зацікавлених сторін є ключовим елементом цього процесу, оскільки він забезпечує врахування потреб та очікувань громади, сприяє підвищенню задоволеності послугами та зміцнює довіру до органів влади. Впровадження прозорих механізмів моніторингу та оцінювання також сприяє культурі відкритості та відповідальності серед посадових осіб.

Законодавча підтримка та реформи є критично важливими для забезпечення більшої гнучкості, автономії та ефективності діяльності місцевого самоврядування. Аналіз потреб у внесенні змін до законодавства вимагає глибокого розуміння чинних викликів та проблем, з якими стикаються органи місцевого самоврядування. Це включає не тільки адаптацію до змінних умов соціально-економічного розвитку, але й впровадження інноваційних підходів до управління та залучення громадян до процесу прийняття рішень. Законодавчі ініціативи повинні сприяти створенню сприятливого середовища для розвитку ефективного та відповідального місцевого самоврядування, що здатне ефективно розв'язувати актуальні проблеми громади та сприяти їх сталому розвитку.

Об'єднання цих аспектів у комплексний підхід до управління місцевим самоврядуванням створює міцну основу для підвищення ефективності та задоволеності громадян, сприяє сталому розвитку територій та забезпечує високий рівень екологічної стійкості. Це дозволяє органам місцевого самоврядування бути гнучкими у відповіді на сучасні виклики, забезпечуючи при цьому високу якість життя для своїх громадян.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування в сучасних умовах є ключовим аспектом для забезпечення розвитку територіальних громад та відповіді на виклики часу. Основними шляхами досягнення високої ефективності в діяльності є впровадження інновацій, підвищення кваліфікації, оптимізація процесів управління та залучення громадськості до ухвалення рішень. Впровадження інноваційних технологій та процесів цифровізації дозволяє значно підвищити ефективність управління, спростити доступ до адміністративних послуг для громадян, забезпечити прозорість та відкритість влади. Цифрові платформи, електронний документообіг та системи електронного голосування сприяють оперативному обміну інформацією, зменшенню бюрократії та підвищенню відповідальності посадових осіб. Навчання та розвиток компетенцій посадових осіб є важливим фактором ефективного управління. Регулярні тренінги, семінари та майстер-класи, організовані з метою підвищення професійних знань та навичок, дозволяють відповідати на сучасні виклики, впроваджувати найкращі практики



управління та ефективно вирішувати завдання, що стоять перед місцевим самоврядуванням. Перегляд та оптимізація чинних процесів управління дозволяють забезпечити більшу ефективність роботи, уникнення дублювання функцій, зниження витрат. Ключовими аспектами є впровадження систем управління якістю, застосування методик стратегічного планування та бюджетування з урахуванням пріоритетів розвитку громад. Активне залучення громадян до процесу ухвалення рішень, використання механізмів громадських слухань, опитувань та публічних консультацій сприяє підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування, забезпечує врахування інтересів громади у прийнятті рішень. Такий підхід дозволяє виявляти та оперативно реагувати на проблеми, що виникають у територіальних громадах, забезпечуючи їх вирішення в інтересах громадян.

Таким чином, ефективність діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування в сучасних умовах залежить від комплексного підходу до впровадження інновацій, підвищення кваліфікації, оптимізації управлінських процесів та залучення громадськості до управління. Такий підхід дозволяє не тільки підвищити ефективність управління, але й забезпечити стійкий розвиток громад, зміцнення демократії та підвищення якості життя громадян.

#### **Використані джерела:**

1. Коверя Р.М. Діяльність органів місцевого самоврядування під час дії воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 115–118.
2. Любченко П. Місьцеве самоврядування в Україні: концептуальні підходи реформування. *Право України*. 2015. №5. С.55-60.
3. Тимофєєв С.П. Перспективні напрями використання закордонного досвіду розбудови місцевого самоврядування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №7. С. 120-123.

**Самойленко Георгій Валерійович,**  
*доктор юридичних наук, доцент,  
професор кафедри цивільного права,  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя*

**Миргородський Антон Олександрович,**  
*здобувач PhD,  
кафедра Конституційного та  
адміністративного права,  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя*

### **ПРАВО НА ІНФОРМАЦІЮ**

Філософський підхід «буття визначає свідомість» досить чітко прослідковується в правовій сфері. Це властивість права. Воно реагує на запити, виклики, потреби суспільства та окремих людей у визначенні «правил гри», правил поведінки між учасниками відносин. Поза межами відносин немає правил, встановлених людьми, адже там працюють правила фізики, хімії, біології, тощо, так би мовити, природні правила. Нормативні правила, визначені у якості норми права відображають уявлення людей про належне, справедливе та необхідне, і, врешті, виступають вимогою та, водночас, орієнтирами належної та можливої поведінки. За влучним висловом Бенедикта Спінози «свобода є усвідомленою необхідністю» свобода є результат свідомого вибору, вибору, який є результатом осмисленої необхідності як потреби в певній моделі допустимої чи можливої поведінки. Закономірно, що явища об'єктивної дійсності можуть піддаватися впливу через механізм правового регулювання лише внаслідок їх

осмислення, усвідомлення та свідомої вольової поведінки. В праві механізм правового регулювання має певні стадії та елементи – від осмислення ситуації чи певного стану до ідеї моделі впорядкованих відносин, які б задовольняли запити окремих індивідів чи суспільства в цілому; від них, - до нормативного закріплення механізму правового регулювання, який включає норму права, регламентуючу права та обов'язки їх учасників та наслідки неправомірної поведінки; саму поведінку (правомірну чи неправомірну); стадію правозастосування як факультативну стадію, сформовану з відповідним механізмом реакції на неправомірну поведінку, передбачає можливість застосування примусу та, відповідно, притягнення винного правопорушника до юридичної відповідальності. Загалом, в тій чи іншій мірі, в залежності від ідей та якості юридичної техніки їх формалізації на рівні правової норми та механізму правового регулювання, ми маємо певну ступінь свободи поведінки особи в певній сфері суспільних відносин. В залежності від рівня правової культури в певній державі чи цивілізації в цілому свобода, про яку йшлося вище, не є безмежною і зумовлюється, чи визначається багатьма факторами, зокрема, тими, про які йшлося вище, а також ступенем сформованості громадянського суспільства, яке характеризується певним рівнем демократії.

Інколи важко усвідомити стан забезпечення певного права чи свободи, їх зміст, об'єм та межі, аж доки не приходить усвідомлення через пізнання історії, яка інформує, що та ступінь свободи, яка існує нині і сприймається як данність, не була такою в попередні історичні періоди і обмежувалася, а в деяких державах, в яких збережено авторитарний, чи ба більше, тоталітарний політичний режим, продовжує обмежуватися. Україна, яка свого часу звільнилася від гніту комуністичної ідеології, лише згодом усвідомила стан несвободи, в якому перебувала вона та її громадяни.

В буквальному сенсі право на інформацію не було закріплене і в Конституції України 1996 р.[1]. Проте, окремі аспекти, які б могли складати зміст цього права, все ж таки, було розпорошено в окремих її статтях: ст. 32 Конституції України закріпила гарантії права на конфіденційність приватної інформації про особу, її особисте та сімейне життя; ст. 34 Конституції, - право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб - на свій вибір та обмеження цього права в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя; ст. 50 Конституції України, - право вільного доступу до інформації про стан довкілля, про якість харчових продуктів і предметів побуту, а також право на її поширення. Водночас, Законом України «Про інформацію» від 02.10.1992 р.[2] було визначено фундаментальні принципи інформаційних відносин: гарантованість права на інформацію, відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією, її достовірність і повнота, свобода вираження поглядів і переконань, правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя та принципи державної інформаційної політики: забезпечення доступу кожного до інформації; забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації; створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства; забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень; створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування; оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів; забезпечення інформаційної безпеки України та ін. Відтак, відкритість, доступність, повнота та достовірність мають забезпечити, зокрема, прозорість діяльності суб'єктів владних повноважень. Закономірно, що ч. 2 ст. 6 Закону України «Про інформацію», як і ст. 34 Конституції України передбачає підстави для обмеження права особи на інформацію, серед яких інтереси національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку, запобігання заворушенням чи кримінальним правопорушенням, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню

інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя. Гарантією забезпечення права особи на інформацію від безпідставного обмеження є допустимість обмеження виключно на підставі закону. Наразі а ні Законом України «Про правовий режим воєнного стану»[3], а ні Указом Президента України №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні»[4] такі обмеження не вводилися. Водночас, ст. 21 Закону України «Про інформацію» закріплює правовий режим інформації з обмеженим доступом, що визначило легітимність Наказу Головнокомандувача Збройних Сил України № 73 від 03.03.2022 р.[5] щодо заборони розповсюдження інформації, розголошення якої може призвести до обізнаності противника про дії Збройних Сил України, інших складових сил оборони, негативно вплинути на хід виконання завдань за призначенням під час дії правового режиму воєнного стану, а саме: найменування військових частин (підрозділів) та інших військових об'єктів в районах виконання бойових (спеціальних) завдань, географічні координати місць їх розташування; чисельність особового складу військових частин (підрозділів); кількість озброєння та бойової техніки, матеріально-технічних засобів, їх стан та місця зберігання; описи, зображення та умовні позначки, які ідентифікують або можуть ідентифікувати об'єкти; інформація про операції (бойові дії), які проводяться або плануються; інформація про збір розвідувальних даних (способи, методи, сили та засоби, що залучаються); інформація про проведення унікальних операцій із зазначенням прийомів та способів, що використовувались; інформація про ефективність сил і засобів радіоелектронної боротьби противника; інформація про відкладені або скасовані операції; інформація про зниклий або збитий літак, літальний апарат, зникле судно та пошуково-рятувальні операції, які плануються або проводяться; інформація про планування та проведення заходів забезпечення безпеки застосування військ (дезінформація, імітація, демонстративні дії, маскування, протидія технічним розвідкам та захист інформації); відомості про проведені інформаційно-психологічні операції, ті, що проводяться, а також плануються; інформація, яка може призвести до обізнаності противника про результати ракетних ударів по військових об'єктах (пунктах), якщо така інформація не розміщувалася у відкритому доступі Генеральним штабом або іншими органами військового управління Збройних Сил України; інформація про направлення, переміщення зброї, озброєння та бойових припасів в Україну, у тому числі про їх переміщення територією України, якщо така інформація не розміщувалася у відкритому доступі Генеральним штабом Збройних Сил України чи Міністерством оборони України або в офіційних джерелах відповідних відомств країн-партнерів та ін..

Криміналізація злочинів поширення інформації про направлення, переміщення зброї, озброєння та бойових припасів в Україну, у тому числі про їх переміщення територією України, якщо така інформація не розміщувалася (не поширювалася) у відкритому доступі Генеральним штабом Збройних Сил України, Міністерством оборони України, Головним управлінням розвідки Міністерства оборони України чи Службою безпеки України або в офіційних джерелах країн-партнерів, вчинене в умовах воєнного або надзвичайного стану та ін. в ст. 114-2 Кримінального кодексу України[6] стала вимушеним кроком мотивації поведінки людей, якою не буде порушуватися вимога щодо заборони збору, зберігання та поширення певної інформації.

Обмеження права на інформацію в умовах воєнного стану в Україні, що стало наслідком збройної агресії РФ проти України є цілком виправданим, оскільки відповідно до положень ст. 3 Конституції України життя і здоров'я людини, її права і свободи визнано найвищою соціальною цінністю, а їх забезпечення є основним обов'язком і спрямованістю діяльності держави та її органів. Лише на підконтрольних територіях держава має фізичну можливість забезпечити права і свободи людини і громадянина. Відтак, захист суверенітету та територіальної цілісності є пріоритетним завданням України як держави, що і визначає допустимість обмежень права особи на інформацію шляхом встановлення режиму певної інформації як інформації з обмеженим доступом.

### Використані джерела:

1. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
3. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
4. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України №64/2022 від 24.02.2023 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
5. Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану: Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України № 73 від 03.03.2022 р. URL: [https://www.mil.gov.ua/content/mou\\_orders/nakaz\\_73\\_zi\\_zminamu.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/nakaz_73_zi_zminamu.pdf)
6. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

**Самойленко Георгій Валерійович**  
*доктор юридичних наук, доцент,  
професор кафедри цивільного права,  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя*

### ПУБЛІЧНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОБІГУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ

З появою криптовалют та електронних грошей збільшилася увага гравців ринку та пересічних громадян до них. «Ідеологи» криптовалютного ринку навіть запропонували власну філософію «децентралізованого ринку», як такого, який перебуває поза межами державного втручання, впливу, а відтак, і правового регулювання. Врешті, навіть за такого підходу цей ринок не є нерегульованим, адже навіть на перших етапах його функціонування регулювання мало місце, але на рівні автономного регулювання, яке є за своєю природою сферою приватноправового регулювання. Дійсно, правила, розроблені та запропоновані у якості оферти для приєднання до користування певною електронною платформою зберігання віртуальних активів та їх обігу за правовою природою є умовами договору, поіменованого у якості ліцензійної угоди, який в цивілістиці прийнято називати публічним договором, за формою укладання про приєднання. Акцепт ліцензійних умов є, по-суті, акцептом оферти та способом укладання договору. Як і щодо будь-яких суспільних відносин держава або вдається до їх публічно правового регулювання, або ж через автономне регулювання погоджується з допустимістю саморегулювання учасниками приватних відносин. Історичний досвід свідчить про вагомий роль та значення держави в забезпеченні прав всіх учасників ринку. Так свого часу Джоном Кеннеді було запропоновано втручання держави у сферу споживчих відносин, що урівнювало нерівні можливості виробників, продавців та споживачів за декларування їхньої правової рівності. Пересічний користувач, який погодився з ліцензійними умовами адміністратора цифрової платформи, пов'язаний правилами, нав'язаними останнім. І це лише в частині приватноправової складової цих відносин. Обіг грошових активів, або ж активів, які на крипторинку конвертуються в валюту (грошову одиницю однієї із країн світу) за поточним курсом, який склався на біржі криптовалют не може залишитися осторонь чи поза увагою держави, тим більше, що операції на певних крипто біржах дозволяють ухилятися від сплати податків чи мінімізувати їх. В засобах масової інформації неодноразово ставилося питання щодо відмивання брудних коштів, тобто коштів, отриманих злочинним шляхом, включаючи крадіжки та шахрайства. Тому сприяє конфіденційна політика подібних бірж та їхня реєстрація

в державах, національний правовий режим яких дозволяє деперсоніфікувати учасників та приховати їхні операції, відповідно, рух коштів.

Наразі в публіцистичній та спеціальній науковій літературі все частіше застосовується категорія «віртуальні активи». Окремими науковцями вони визначаються через еквівалент чи синонім «криптовалюта» [1, с. 7].

Вперше в Україні було прийнято Закон України «Про віртуальні активи» 17.02.2022 р. Законом було закріплено дефініцію «віртуального актива» як «нематеріальне благо, що є об'єктом цивільних прав, має вартість та виражене сукупністю даних в електронній формі. Існування та оборотоздатність віртуального активу забезпечується системою забезпечення обороту віртуальних активів. Віртуальний актив може посвідчувати майнові права, зокрема права вимоги на інші об'єкти цивільних прав» [2]. На наше переконання таке визначення є узагальненим і не дозволяє з чіткістю визначити як його ознаки, так і безпосередню ідентифікацію. Однак, така критика варта на увагу лише в тому випадку, якщо буде запропонований інший варіант як визначення поняття, так і виокремлення окремих ознак такого активу. Підсвідомо ми всі розуміємо про що йдеться, - про так звані крипто валюти. Однак, у визначенні йдеться про те, що «віртуальний актив» є «нематеріальним благом, що є об'єктом цивільних прав, має вартість та виражене сукупністю даних в електронній формі». Визначення сконструйоване таким чином, що може скластися враження, ніби йдеться лише про ті нематеріальні активи, які є об'єктами цивільних прав. З цього можна зробити висновок про існування нематеріальних активів, які не є об'єктами цивільних прав. Але ж насправді такий розподіл відсутній. Напевно, творці прагнули закріпити за таким нематеріальним активом правовий режим об'єкта цивільних прав (ст. 177 ЦК України). До ст. 177 ЦК України 10.08.2023 р. було навіть внесено зміни, які конкретизували окремі матеріальні та нематеріальні блага, доповнивши їх «цифровими речами» та визначивши середовище їх існування не в матеріальному, а цифровому середовищі. Відповідно, ЦК України було доповнено ст. 179<sup>1</sup>, згідно якої цифровою річчю визначено благо, що створюється та існує виключно у цифровому середовищі та має майнову цінність. Відповідно, цифровою річчю визначено як віртуальні активи, так і цифровий контент та інші блага, щодо яких застосовуються положення частини першої статті 179<sup>1</sup> ЦК України. Тобто, ЦК України визначає «віртуальний актив» цифровою річчю, в той час, як Закон України «Про віртуальні активи» визначає їх лише об'єктом цивільних прав, не конкретизуючи їх. Проблем додає відсутність нормативного визначення категорії «цифрового середовища». Так, це поняття наразі є вживаним, але водночас, це середовище оперує як цифрами, так і буквами та іншими символами. За формальною логікою такі «віртуальні активи» мали б називатися «цифрові активи», або ж середовище їхнього існування – «віртуальним». Це питання також потребує свого осмислення та науково визначеного підходу. Вбачаємо, що одна із ознак «віртуального активу», дана саме в Законі України «Про віртуальні активи», а саме, - існування його в електронній формі, - є вдалою і відображає реальний стан речей. Але тоді і середовище таких активів мало б називатися електронним, а активи не віртуальними, а електронними. Об'єктивно, що ці активи мають електронну форму та місце свого зберігання. За пропріетарного підходу їх власники можуть самостійно їх зберігати на власних носіях чи хмарних сервісах, або ж передавати на зберігання тим же криптобіржам чи іншим сервісам. Тут постає питання, - власник зберігає своє володіння такими «віртуальними активами» в таких випадках чи має лише права на них, в той час як вони вважаються переданими в обладнання криптобіржі. Подібних питань достатньо багато. Напевно, що вони мають бути вирішеними нормативно для унеможливлення зловживання своїми правами учасниками крипторинку, які мають домінуюче положення (йдеться про криптобіржі).

Національне Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 122 «Нематеріальні активи» визначає нематеріальний актив як немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований, а в свою чергу «немонетарний актив» як усі активи, крім грошових коштів, їх еквівалентів та дебіторської заборгованості у фіксованій (або визначеній) сумі грошей. За такого підходу не викликає сумнівів віднесення

до нематеріальних активів комп'ютерних програм та програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), виконання, фонограм, відеограм, передач (програм) організацій мовлення; прав користування природними ресурсами (права користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище); прав на знаки для товарів і послуг; прав користування майном (право користування земельною ділянкою, будівлею, тощо); прав на об'єкти промислової власності; інші нематеріальні активи (право на провадження діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо) [3]. Напевно, у визначенні «віртуального активу» ключову роль відіграє електронна форма нематеріального активу. Водночас, викликає сумнів визначення, що віртуальний актив може посвідчувати майнові права, зокрема права вимоги на інші об'єкти цивільних прав (ст. 1 Закону України «Про віртуальні активи»). Принаймні, з цього слідує, що віртуальні активи не обмежуються криптовалютами. Погодимось з аргументами, які лягли в основу висновку С.В. Цукан, що «віртуальний актив» ширше поняття «криптовалюта» [4, с. 615]. Водночас, автор звертається до законопроекту Markets in Crypto Assets Regulation (MiCA) (ЄС), в якому йдеться про криптовалютні активи (цифрове вираження вартості або прав, які можна зберігати та передавати в електронному вигляді за допомогою технології розподіленого реєстру або подібної технології). Звертає увагу і визначення А.С. Овчаренко, яка під віртуальним активом розуміє актив в електронній формі, створений з використанням криптографічних засобів, існуючий у формі цифрового програмного коду [5, с. 100].

Означене дає підстави для висновку, що в епоху прогресу електронних цифрових технологій та крипто ринку є потреба в нормативному розмежуванні понять «нематеріальні активи», «віртуальні активи», «криптоактиви» та «крипто валюта» на основі підходу тип/вид/підвид чи філософської групи категорій загальне/особливе та вироблення підходів до врегулювання відносин щодо таких активів.

#### **Використані джерела:**

1. Мілаш В.С. Деякі аспекти правової природи віртуальних активів/крипто валюти в умовах глобальної цифровізації. *Право та інновації*. 2020. № 2 (30). С. 7-16. URL: <https://pti.org.ua/index.php-ndipzir/article-/view/621/549>
2. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>
3. Національне Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 122 «Нематеріальні активи»: Наказ Міністерства фінансів України від 12.10.2010 р. № 1202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua-/laws/show/z1018-10#Text>
4. Цукан С.В. Поняття, правова природа та класифікація віртуальних активів. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2023. Серія ПРАВО. Випуск 80: частина 1. С. 613-618.
5. Овчаренко А.С. Віртуальні активи як об'єкти фінансового моніторингу. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. 2020. No 3. С. 98-103.

**Янковий Микола Вікторович,**  
здобувач PhD,  
кафедра Історії та теорії держави і права,  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

## ДОСВІД ЄС У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ КРИМІНАЛЬНОЇ ЮСТИЦІЇ ЯК ПІДСТАВА ЗАХИСТУ ІНТЕРЕСІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ РФ

Питання створення та діяльності Міжнародного кримінального суду (МКС) було предметом обговорення політиків та науковців, адже досвід створення та функціонування міжнародних воєнних трибуналів довів свою ефективність. З початком збройної агресії РФ проти України це питання не лише актуалізувалося через розуміння його як інструменту справедливості, а більше набуло характеру усвідомленої необхідності як інструменту впливу на країну-агресора та її очільників та виконавців злочинних наказів. Безвідповідальність породжує безкарність дій, які у свідомості пересічної людини є нічим іншим, як злочином, а відтак, не містить інструментів гальмування агресії. Адже відомо, що доволі часто саме страх бути притягнутим до відповідальності зупиняє чи може зупинити людину від вчинення неправомірних дій.

Юлія Цирфа у своїй праці навела позицію, висловлену в тексті рішення Нюрнберзького трибуналу від 01.10.1946 р., яким вперше в міжнародно-правовій практиці було встановлено принцип індивідуальної кримінальної відповідальності особи. Основним аргументом стала теза, що злочини проти міжнародного права здійснюються людьми, а не абстрактними суб'єктами, відтак саме покарання винних у вчиненні протиправних діянь людей має забезпечити дотримання положень міжнародного права [1].

Втім, сучасне міжнародне право в умовах перевірки його дієвості збройною агресією РФ проти України виявилось мало дієвим, недосконалим, неспроможним гарантувати безпеку суверенних держав та прав і свобод людини і громадянина, - того, заради чого створювалася ООН та її функціонал. Виявилось, щонайменше, кілька вад та недоліків, - недосконалість Статуту ООН в частині функціонування Ради Безпеки ООН, де країна-агресор має право «вето» на її резолюції, та відсутність універсального механізму міжнародної кримінальної юстиції.

Більшість науковців, визначаючи етапи розвитку та становлення міжнародної кримінальної юстиції, стан та перспективи розвитку, напевно, боїться з цього питання прямо сказати, що в міжнародному праві з часів Священної Римської імперії з цього питання мало що змінилося, адже діє принцип поваги до державного суверенітету та невторчання у внутрішні справи держав на основі принципу *par in parem non habet imperium*.

Тим не менше, події Другої світової війни сприяли переосмисленню існуючих підходів забезпечення прав і свобод людини і вироблення концепції наднаціонального механізму їх закріплення та захисту. Тому сприяв і Нюрнберзький процес, до якого звертається більшість науковців. Ідея Загальної декларації прав людини 1948 р. полягала в декларуванні прав людини саме на міжнародному, наднаціональному рівні з метою недопустимості зловживання країнами своїми суверенними правами та апелювання до національного правового режиму, як це мало місце з боку представників фашистського режиму. Наразі «правовий режим» прав і свобод людини має такий наднаціональний характер, що зумовлює закріплення правового статусу особи саме на такому міжнародному рівні. Втім, закріплення прав людини, хоч і вважається однією із гарантій її прав, тим не менше, не забезпечує неможливість їх порушення, як і захисту.

Становлення ідеї притягнення до відповідальності за воєнні злочини шляхом створення міжнародного суду має давнє коріння. Одним із перших був Лорд Керзон, який на засіданні Імператорського військового кабінету 20.11.1918 р. запропонував притягнути до відповідальності кайзера та інших німецьких можновладців. За визначенням Д. Лойд Джордж, в процесі дискусії «зростало відчуття, що сама війна була злочином проти людяності» [2, с. 294]. Проте, хоч при створенні Комісії (25.01.1919 р.) йшлося про розслідування питань відповідальності осіб, винних у розв'язуванні війни, і санкцій, проте, створений нею Трибунал притягував до відповідальності лише осіб, винних у порушенні законів та звичаїв війни та законів людяності. Тобто, на цьому етапі не йшлося про заборону агресії, заборону війни, - лише про порушення законів та звичаїв самої війни.

Після Другої світової війни було створено Нюрнберзький трибунал, діяльність якого регламентувалася Статутом його держав. Статут Нюрнберзького трибуналу додавався до Угоди про судове переслідування і покарання головних військових злочинців європейських країн від 8 серпня 1945 року, укладеної в Лондоні Радянським Союзом, Сполученим Королівством, Сполученими Штатами і Францією. Науковці визнали, що Нюрнберзький трибунал, попри всю його важливість, мав, щонайменше, два недоліки: 1) обґрунтування криміналізації акту агресії на основі Пакту Бріана-Келлога 1928 р. є недостатньо обґрунтованим, оскільки учасники пакту висловили наміри, а не зобов'язання. Серед учасників був і СРСР, який за такої логіки мав бути притягнутий до відповідальності за агресію проти Польщі та Фінляндії, чого не сталося. СРСР не поніс відповідальності за бомбардування Дрездена, масові зґвалтування німецьких жінок військовослужбовцями Червоної Армії в 1945 році та ін. [3, с. 62].

За визначенням Н.В. Дрьоміної, цей, а також інші трибунали, включаючи Токійський, Міжнародний кримінальний трибунал по колишній Югославії (МКТЮ) та Міжнародний кримінальний трибунал по Руанді (МКТР) були судами ad hoc [4, с. 8].

Спробою створення постійно діючого міжнародного суду стала розробка та підписання Римського статуту. Римський Статут вперше, окрім злочинів геноциду, проти людяності та військових злочинів, визнав таким злочин агресії 9 (п. d ч.1 ст. 5 Римського Статуту Міжнародного кримінального суду) [4]. Нажаль, його ратифікували лише 122 держави із 193. Україна підписала Статут 20.01.2000 р., проте, не ратифікувала його, оскільки за висновком Конституційного Суду України 2001 р. надання юрисдикції МКС порушує норми Конституції України. За загальним правилом МКС може здійснювати свою юрисдикцію за умови, що держава, на території якої було вчинено злочин, або громадянином якої є обвинувачений, є учасницею Римського Статуту. РФ підписала Римський статут 13.09.2000 р., проте, після визнання 14.11.2016р. МКС анексії Криму рівнозначною міжнародному збройному конфлікту між РФ та Україною, президент РФ видав наказ про її вихід з-під юрисдикції цього суду.

Водночас, Радою Безпеки ООН може бути надана юрисдикція МКС по справах, за якими країни не є учасницями Римського статуту. Такий висновок може бути зроблений на основі аналізу підстав та юридичної природи юрисдикції міжнародних кримінальних трибуналів ad hoc по колишній Югославії та Руанді. Юрисдикція цих трибуналів була заснована на використанні Радою Безпеки ООН своїх примусових повноважень відповідно до глави VII Статуту ООН. Це було доведено у справі Prosecutor v. Tadic, в якій щодо питання про підстави юрисдикції Трибуналу по колишній Югославії було визнано, що його заснування знаходиться у межах повноважень Ради Безпеки ООН [4].

Наразі внаслідок відсутності нормативного закріплення поняття «агресія» існує три підходи: 1) лише Рада Безпеки ООН має право визначати факт вчинення акту агресії; 2) Генеральна Асамблея ООН; 3) сам МКС. Відповідь є неоднозначною, проте, напевно, МКС самостійно може вирішувати це питання щодо акту агресії країн, які є учасниками-підписантами Римського Статуту.

Наведене дає підстави для висновку щодо можливості захисту інтересів України від збройної агресії РФ та її наслідків як на підставі створення та функціонування військового трибуналу ad hoc, так і МКС, але у випадку, якщо ця справа буде передана на розгляд Радою Безпеки ООН.

#### **Використані джерела:**

1. Цирфа Ю. Міжнародна кримінальна юстиція: індивідуальний підхід. *Віче*. 2014. № 5. С. 34-35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche\\_2014\\_5\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2014_5_13)
2. Присяжнюк С.Ю. Генезис правового співробітництва міжнародних кримінальних судів з державами. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023 Серія ПРАВО. Випуск 76: частина 2 С. 291-298.
3. Гусев В. Нюрнберзький трибунал: створення та відкриття. *Віче*. 2015. № 21. С. 60-63.
4. Дрьоміна Н.В. Юрисдикція міжнародних кримінальних судів і трибуналів : автореф. Дис.. к.ю.н., спец.: 12.00.11. Київ, 2006. 13с.



5. Римський статут Міжнародного кримінального суду. URL: [https://webcitation.org/66vwVs7LS?url=http://www.un.org/russian/law/icc/rome\\_statute\(r\).pdf](https://webcitation.org/66vwVs7LS?url=http://www.un.org/russian/law/icc/rome_statute(r).pdf)
6. Невінчаний М.О. Виникнення та розвиток ідеї створення Міжнародного кримінального суду як постійного органу міжнародної кримінальної юстиції. *Young Scientist*. 2021. No 5 (93). С. 325-329.

**Яковлєв Володимир Віталійович,**  
*аспірант 2-го курсу навчання у  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка» (м. Полтава).  
Спеціальність: 011-Освітні, педагогічні науки*

**Сич Тетяна Володимирівна,**  
*докторка педагогічних наук, професорка,  
завідувачка кафедри публічної служби й  
управління навчальними закладами,  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»  
м. Полтава*

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ : СУТНІСТЬ ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ**

Сьогодні ми маємо ситуацію, коли в Україні готують значну кількість менеджерів, але насичення ринку праці висококваліфікованими спеціалістами не відбувається. Більше того, наявною є тенденція до знецінювання власне поняття менеджер. Тому сучасних умовах підготовки менеджерів велике значення має правильне розуміння поняття «менеджмент». Рене Декарт ще у XVII ст. проголошував: «Люди позбулися б половини своїх неприємностей, якби змогли домовитися про значення термінів». Причини та наслідки плутанини з визначенням поняття «менеджмент». Корені цього криються в нашому минулому, коли в Україні понад 70 років функціонувала тоталітарна авторитарна система управління, при якій конкуренції не могло бути. Системи управління організаціями були орієнтовані переважно на збільшення кількості продукції, а не на якість. Залучення Україна до глобалізованого насиченого ринку, досвіду і фахівців з системного менеджменту, які можуть приймати рішення в умовах конкуренції, практично не було. Отже уточнення трактування терміну «менеджмент» є край важливим задля визначення напрямів підвищення якості підготовки відповідних фахівців та подальшого визначення, якими саме якостями вони мають володіти для ефективного виконання покладених на них функцій.

Мета статті – уточнити сутність понять «менеджмент», «управління», «якість», «якість освіти» у системі управління якістю підготовки менеджерів.

Згідно з чинним наказом МОН України «Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», затвердженого Кабміном, було сформовано нову галузь підготовки 07 – «Управління та адміністрування», до складу якої у числі інших спеціальностей увійшов і «Менеджмент» [4]. Цим документом засвідчено, що «менеджмент» є складовою «управління та адміністрування». Сьогодні в Україні таким твердженням керуються всі, хто причетний до підготовки фахівців за спеціальністю «менеджмент». Проте Міжнародним стандартом ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» в п. 3.3.3. визначено, що «Management» – це «coordinated activities to direct and control an organization». Тут direct

перекладається, як направляти, керувати, а control – управляти (в світі термін «control» більше застосовується, як «управління», а не тільки «контроль») [3].

Розглянемо взаємовідношення між термінами «управління» і «менеджмент». В стандарті ISO 9001:2015 у визначенні терміну «менеджмент» крім «управління» мається на увазі ще діяльність з «керівництва» або з установалення напрямків розвитку організації. Таким чином, в перекладі українською: менеджмент – це скоординовані дії з «керівництва» та «управління» організацією. Досить часто ці поняття ототожнюються, проте «керівництво» здебільшого виражає спрямовуючий характер діяльності людини або групи людей, під проводом яких, на чолі з якими, здійснюється діяльність певного колективу, та фокусується, передусім, на визначенні напрямів розвитку організації. Серед його основних функцій: визначення цінностей, цілей та культури організації; створення та впровадження в організації моделі керівництва тощо. В той час, як управління є діяльністю оперативного характеру і його функції спрямовані на досягнення цілей організації в межах управлінського циклу та відповідно до прийнятих керівництвом моделей і методології. У стандарті ISO 9001:2015 – це відображено в циклі Демінга: плануй; роби; перевірйай; впливай [3].

В українському стандарті ДСТУ ISO 9000:2015, який проголошено ідентичним ISO 9000:2015, п. 3.3.3. сформульовано: «Управління; Керування (management) – це скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації» [1]. Як відмічає влучно П. Калита, не зрозуміло, чому термін «менеджмент», який наведено в ISO 9000:2015 та широко застосовується в Україні (наприклад, назва спеціальності «менеджмент»), замінено на «управління» і «керування», які, в свою чергу, визначені через «спрямування» та «контролювання» [2].

Зазначену проблему підтвердили учасники семінару-наради керівників і фахівців з менеджменту та якості, стандартизації і сертифікації ЗВО України, який проведено у Києві в квітні 2018 р. Обговоривши ситуацію, що склалась в Україні, вони рекомендували: включити до навчальної програми за спеціальністю «менеджмент» всі складові системного менеджменту, зокрема, цільові системи на базі міжнародних стандартів, моделі досконалості організацій, інженерію побудови цілісної СМ організації тощо [2].

В українських ЗВО вивчають безліч локальних дисциплін з менеджменту: міжнародного, стратегічного, інвестиційного, інноваційного, антикризового, креативного, виробничого, операційного, екологічного, енергетичного, фінансового, податкового, маркетингового, економічної безпеки, якості, персоналу, та ін. Ці дисципліни мають будуватись на засадах спільного розуміння основ системного менеджменту

Як зазначив президент Громадської спілки «Українська асоціація досконалості та якості» П. Калита, усе, що пов'язано з розв'язанням проблеми якості, необхідно робити без формалізму, ретельно та професійно [7].

Як доводять теорія і практика, професіоналізація менеджменту є складним процесом формування в менеджера потенціалу цілком певних знань, навичок і досвіду, розвиток особистих якостей, таких, як ділова активність, енергійність, практичний тип мислення, лідерство й інших.

Таким чином, мова має йти про якість підготовки менеджерів і фактори, що забезпечують її в цьому процесі.

Аналіз освітньої теорії і практики засвідчує багатомірність і багаторівневність поняття «якість освіти», яке відображає ступінь задоволення сподівань на всіх рівнях організації соціуму – від окремого індивіду до нації.

Термін «якість» усе частіше використовують у значенні «певна відповідність» на відміну від трактування її як «краще у своєму роді». Тим самим актуалізується проблема встановлення такої відповідності, тобто проблема оцінювання якості освіти [6].

Багатомірність і багатопараметричність якості освіти взагалі дають підстави для визначення таких складових якості вищої освіти:

- якість підготовки в системі середньої освіти вступників до закладів вищої освіти; об'єктивність конкурсного відбору для зарахування на навчання;

- якість підготовки випускників закладів вищої освіти;
- якість державних освітніх стандартів;
- якість діючої нормативної бази;
- якість освітніх програм, їх сучасність та актуальність; якість змісту освіти;
- якість науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, застосування новітніх технологій і методик його організації;
- якість професорсько-викладацьких, науково-дослідницьких кадрів;
- якість управління; реалізація спеціального механізму управління якістю освіти

[5].

Загальна технологія якості передбачає досягнення якісного результату завдяки якості процесів її вироблення. Освітні результати при цьому не є виключенням.

Отже, якість освіти в узагальненому визначенні й кінцевому уявленні – це комплекс характеристик компетенцій і професійної свідомості, що відображають здатність спеціаліста здійснювати професійну діяльність відповідно до вимог сучасного етапу розвитку економіки, на певному рівні ефективності та професійного успіху з розумінням соціальної відповідальності за результати професійної діяльності [6]. Сучасна система підготовки менеджерів потребує створення системи управління якістю на рівні закладу освіти. Використання системи загального управління якістю (TQM) стає можливим із урахуванням особливостей освітніх процесів та умов українського менеджменту.

#### **Використані джерела:**

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=64030](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030). (дата звернення: 15.03.2024).
2. Калита П. Підготовка менеджерів в Україні. Що ширше: управління чи менеджмент? Педагогічна газета України, № 4 (278), липень-серпень 2020. Рубрика «Якість освіти». URL: <http://e-csr.org.ua/node/219>. (дата звернення: 15.03.2024).
3. Міжнародний стандарт ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів». URL: <https://www.iso.org/ru/standard/62085.html> . (дата звернення: 15.03.2024).
4. Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: наказ МОН Україна від 06.11.2015 № 1151. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1460-15#Text> (дата звернення: 15.03.2024).
5. Рогова Т. В., Темченко О. В. Методичні рекомендації до самостійної роботи з навчальної дисципліни «Забезпечення якості освітньої діяльності у вищій школі» для здобувачів освітньо-наукового рівня «доктор філософії». Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 23 с.
6. Темченко О.В. Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання. Управління школою. № 22-24 (646-648), серпень, 2020, С. 30-42.
7. Шаповал М. І. Менеджмент якості. Київ : Знання, КОО, 2007. 471 с.

**Наукове видання**

**«КОНТЕКСТИ ТВОРЧОСТІ ЄВГЕНА МИКОЛАЙОВИЧА ХРИКОВА:  
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОСВІТНЬОГО ТА ПУБЛІЧНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

*Матеріали I Всеукраїнських педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова  
03 квітня 2024 року, м. Полтава*

Комп'ютерна верстка – Є. В. Іванов