



ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

Вісник Дніпровської академії неперервної освіти

Dnipro Academy of Continuing Education Herald

Серія:
Публічне управління
та адміністрування

Series: Public Management and Administration

2/2023



ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

Вісник
Дніпровської
академії
неперервної
освіти

Dnipro
Academy
of Continuing
Education
Herald

Серія:
Публічне
управління та
адміністрування

Series:
Public Management
and Administration

2/2023



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 2 (5) 2023 рік**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2>

Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, підприємств, організацій, установ тощо несуть автори статей.

Передруки і переклади дозволяються лише за згодою автора та редакційної колегії.

Редакція може не поділяти думку авторів.

**Dnipro Academy
of Continuing Education
Herald**

**Series «Public Management and
Administration»
№ 2 (5) 2023**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

UDC 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2>

The authors are responsible for the accuracy of facts, quotations, proper names, geographical names, enterprises, organizations, institutions and other information.

Republications and translations are allowed only with the consent of the author and the editorial board.

The editors may not share the opinion of the authors.



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**
**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 2 (5) 2023 рік**

Вісник Дніпровської академії неперервної освіти є науково-виробничим виданням

Свідоцтво про державну реєстрацію
Серія КВ № 25052-14992Р від 19.11.2021
Видається з грудня 2021 р.

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України категорії «Б» в галузі науки – державне управління, спеціальність – 281, (наказ Міністерства освіти і науки України від 27.04.2023 № 491).

Засновник:

Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

Схвалено Вченою радою Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» – протокол № 3 від 08.12.2023

Сайт Вісника Дніпровської академії неперервної освіти: <https://visnuk.dano.dp.ua/>

Вебсторінка «Публічне управління та адміністрування»: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Адреса редакції: 49006, Україна, м. Дніпро, вул. Володимира Антоновича, 70, каб. 204

Контактний телефон: (056) 732-48-48

Email: VISNYK@dano.dp.ua

Редакція

Головний редактор – Наталія Шевченко, д-р. наук держ. упр., проф.

Заступник головного редактора – Майя Хитько, канд. наук держ. упр., доц.

Відповідальний секретар – Юлія Ліснєвська, канд. політ. наук, доц.

Технічний редактор – Алла Савенко

Коректор англійської мови – Тетяна Богатирьова

Адміністратор сайту – Андрій Скоробогатов

Дизайнер-верстальник – Надія Антоненко

Дизайнер обкладинки – Тетяна Тухтарова

Редакційна колегія

Сиченко Віктор, д-р. наук держ. упр., проф.

Романенко Катерина, д-р. наук держ. упр., проф.

Пугач Андрій, д-р. наук держ. упр., проф.

Шевченко Олександр, д-р. наук держ. упр., проф.

Мареніченко Валерій, канд. наук держ. упр., доц.

Lucyna Witek, Dr hab. prof.

Sobczyk Eugeniusz Jacek, Dr hab., ass. prof.



**Dnipro Academy
of Continuing Education
Herald**

**Series «Public Management
and Administration»
№ 2 (5) 2023**

Dnipro Academy of Continuing Education Herald
science and production publication

Certificate of state registration
Series KV № 25052-14992R from 19.11.2021
Published since December 2021.

The journal is included in the List of scientific
professional editions of Ukraine of category «B»
in the field of «Public Management» specialty –
281 according to the order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine of 27.04.2023 № 491.

Founder:

Communal Institution of Higher Education «Dnipro
Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk
Regional Council»

Approved by the Academic Council of Communal
Institution of Higher Education «Dnipro Academy
of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional
Council» – Protocol № 3 from 08.12.2023

Website of Dnipro Academy of Continuing Education
Herald: <https://visnuk.dano.dp.ua/>

Web page «Public Management and Administration»:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Editorial office address: office 204, 70,
Volodymyr Antonovych St., Dnipro, Ukraine, 49006

Contact phone number: (056) 732-48-48

Email: VISNYK@dano.dp.ua

Editorial office

Editor in Chief – Nataliia Shevchenko, Dr Sc.
(Publ. Adm.), Prof.

Deputy editor – Maiya Khitko, PhD (Publ. Adm.),
Ass. Prof.

Executive Secretary – Yuliia Lisnievska, PhD (Polit.),
Ass. Prof.

Technical editor – Alla Savenko

Corrector English language – Tetiana Bohatyrova

Website administrator – Andrii Skorobohatov

Layout designer – Nadiia Antonenko

Cover design – Tetiana Tukhtarova

Editorial board

Sychenko Viktor, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Romanenko Kateryna, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Pugach Andriy, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Shevchenko Olexandr, Dr Sc. (Publ. Adm.), Prof.

Marenichenko Valerii, PhD (Publ. Adm.). Ass. Prof.

Witek Lucyna, Dr hab., Prof.

Sobczyk Eugeniusz Jacek, Dr hab., Ass. Prof.

Зміст

Механізми публічного управління

Вінниченко Олександр
Перспективи застосування досвіду інституціоналізації лобізму у США у вітчизняній системі публічного управління
С. 6

Соколова Ірина, Половян Наталія
Регуляторні механізми розвитку медсестринства: міжнародний контекст
С. 11

Публічна служба

Волкова Наталія
Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції
С. 17

Романенко Катерина, Шевченко Наталія
Використання інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців
С. 22

Місцеве самоврядування

Кулик Андрій
Впровадження системи моніторингу та оцінки якості освіти в територіальних громадах
С. 27

Шевченко Олександр
Використання ситуаційного підходу в управлінні стійкістю територіальних громад
С. 31

Публічне управління в галузі освіти

Вознюк Лідія, Доброгорський Олександр
Освітній менеджмент в умовах інноваційних змін
С. 35

Волошка Євгенія
Публічне управління якістю фахової передвищої педагогічної освіти
С. 40

Кудирко Ольга
Персональний брендинг як інструмент професійного розвитку педагога
С. 45

Хитько Майя, Підлепян Наталія
Стратегія управління якістю професійної освіти через розвиток людських ресурсів
С. 50

Шипіцина Євгенія
Особливості децентралізованої моделі публічного управління загальною середньою освітою в країнах Європи
С. 56

Якименко Сергій, Гикало Юрій
Удосконалення системи професійної підготовки військовослужбовців в контексті трансформації системи військової освіти
С. 60

Contents

Mechanisms of Public Administration

Vynnychenko Oleksandr
Prospects of Application of the Experience of Institutionalization of Lobbying in the USA in the Domestic System of Public Administration
P. 6

Sokolova Iryna, Polovian Nataliia
Regulatory Mechanisms for the Development of Nursing: International Context
P. 11

Public Service

Volkova Nataliia
Strategic Management of Public Service Personnel in the Conditions of European Integration
P. 17

Romanenko Kateryna, Shevchenko Nataliia
Use of Innovative Forms of Learning in the Education System of Public Servants
P. 22

Local Self-government

Kulyk Andrii
Implementation of the System of Monitoring and Assessment of the Quality of Education in the Territorial Communities
P. 27

Shevchenko Oleksandr
Use of the Situation Approach in the Management of Sustainability of Territorial Communities
P. 31

Public Administration in the Field of Education

Voznyuk Lidiya, Dobrohorskyi Oleksandr
Educational Management in the Conditions of Innovative Changes
P. 35

Voloshka Yevheniia
Public Administration of the Quality of Professional Pre-higher Pedagogical Education
P. 40

Kudyrko Olha
Personal Branding as a Tool for Professional Development of a Teacher
P. 45

Khytko Maiia, Pidlepian Nataliia
Strategy of Vocational Education Quality Management through Human Resource Development
P. 50

Shypitsyna Yevheniia
Features of the Decentralized Model of Public Management of General Secondary Education in European Countries
P. 56

Yakymenko Serhii, Hykalo Yurii
Improvement of the Vocational Training System Military Servants in the Context of Transformation Systems of Military Education
P. 60

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 328.184

Перспективи застосування досвіду інституціоналізації лобізму у США у вітчизняній системі публічного управління

PROSPECTS OF APPLICATION OF THE EXPERIENCE OF INSTITUTIONALIZATION OF LOBBYING IN THE USA IN THE DOMESTIC SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

ВІННИЧЕНКО Олександр – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет, пр. Любомира Гузара, 1, м. Київ, 03058, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-2834-7984>

VINNYCHENKO Oleksandr – postgraduate student at the Department of Public Management and Administration, National aviation university, 1, Liubomyra Huzara ave, Kyiv, 03058, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-1>

Анотація. У статті на основі вітчизняних та зарубіжних джерел проаналізовано досвід США щодо інституціоналізації лобістської діяльності та зроблено узагальнення стосовно можливості його використання у вітчизняній системі публічного управління. Показано, що цілями інституціоналізації лобістської діяльності є забезпечення прав громадян на участь у прийнятті та реалізації управлінських рішень та загалом діяльності органів влади. Обґрунтовано, що розвиток лобізму сприяє ефективності громадського контролю у взаємодіях державних структур з групами інтересів, що є механізмом мінімізації корупційної діяльності. Відзначено, що США є своєрідним еталоном інституціоналізації лобізму у системі публічного управління, оскільки саме тут він був започаткований у сучасному вигляді і саме тут законодавство про лобізм має найбільшу історію і відповідно детальну регламентацію об'єкта унормування. Для вітчизняних законодавців насамперед важливою є системна розробка у цьому законі понятійного апарату у сфері регулювання лобістської діяльності, який включає визначення 16 термінів. Закон регулює не лише взаємовідносини лобістів та законодавців, а лобістську діяльність у сфері виконавчої влади. Лобістське законодавство США також визначилося з характеристиками лобістської діяльності як професійної, а також має досконалу процедуру реєстрації та подання щоквартальних звітів лобістів і систему покарань за порушення лобістського законодавства. Разом з тим показано, що американська система регулювання лобізму виявилася не дуже ефективною для боротьби з політичною корупцією у законодавчій системі США. Зроблено висновок, що американське законодавство щодо регулювання лобізму може бути взяте за основу при розробці найбільш важливої складової вітчизняного законодавства, що стосується визначення суб'єкта та лобістської діяльності, а також поняття самої цієї діяльності. А це є основною передумовою успішного публічно-управлінського регулювання процесу функціонування даного інституту в унормованому вигляді, що є актуальним завданням розвитку вітчизняної системи публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, лобізм, групи інтересів, законодавство, інституціоналізація, США, громадянські права та свободи.

Summary. Based on domestic and foreign sources, the article analyzes the experience of the USA regarding the institutionalization of lobbying activities and makes a generalization about the possibility of its use in the domestic system of public administration. It is shown that the goals of the institutionalization of lobbying activities are to ensure the rights of citizens to participate in the adoption and implementation of management decisions and the activities of government bodies in general. It is substantiated that the development of lobbying contributes to the effectiveness of public control in interactions between state structures and interest groups, which is a mechanism for minimizing corruption. It is noted that the USA is a kind of standard for the institutionalization of lobbying in the system of public administration, since it was here that it was started in its modern form and it is here that legislation on lobbying has the longest history and, accordingly, detailed regulation of the object of regulation. For domestic legislators, the systematic development of the conceptual apparatus in the field of lobbying activity regulation, which includes the definition of 16 terms, is primarily important in this law. The law regulates not only the relations between lobbyists and legislators, but lobbying activities in the sphere of executive power. US lobbying legislation also defines the characteristics of lobbying activity as professional, and also has a perfect procedure for registration and submission of quarterly reports of lobbyists and a system of penalties for violations of lobbying legislation. At the same time, it is shown that the American system of lobbying regulation was not very effective in combating political corruption in the US legislative system. It was concluded that the American legislation on the regulation of lobbying can be taken as a basis for the development of the most important component of domestic legislation related to the definition of the subject and lobbying activity, as well as the concept of this activity itself. And this is the main prerequisite for successful public-management regulation of the functioning of this institute in a standardized form, which is an urgent task for the development of the domestic public management system.

Key words: public administration, lobbying, interest groups, legislation, institutionalization, USA, civil rights and liberties.

Вступ. Сьогодні Україна, як і будь-яка держава в умовах системної модернізації усіх сфер життя, та ще й обтяжена завданнями боротьби з зовнішнім агресором, має достатньо великі проблеми щодо визначення та реалізації інтересів тих чи інших груп українського суспільства. Розуміння цих інтересів з боку органів державної влади вимагає певних механізмів їх артикуляції та суб'єкт-суб'єктної комунікації. Одним з таких механізмів впливу громадян та структур громадянського суспільства на владу з метою реалізації інтересів окремих його груп є інститут лобізму. Хоча сьогодні в Україні лобізм сприймається переважно як явище корупційне та таке, що перебуває поза межами законодавчого регулювання, закордонний досвід переконливо свідчить про можливість та важливість нормативно-правової інституціоналізації лобізму як ефективного механізму комунікації системи публічного управління та груп інтересів громадянського суспільства.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженню лобізму за кордоном, у тому числі і в США, здійснено у роботах таких вітчизняних фахівців як М. Газізов, О. Козинець, Д.Лавренов, А. Муртішева, В. Нестерович, В. Сумська, Т. Яровой та інші. У центрі уваги науковців здебільшого знаходиться проблематика історії лобізму, його законодавчого регулювання та конкретних технологій лобістської діяльності в США. Достатньо детально аналізуються правові аспекти лобізму та його вплив на розвиток взаємовідносин між органами державної влади та громадськості. Разом з тим на периферії наукових розвідок залишається проблематика інституціоналізації лобізму у контексті завдань публічного управління.

Мета статті. Визначення специфіки лобізму в США та можливостей використання досвіду його законодавчого регулювання в цій країні у процесі інституціоналізації лобізму в Україні.

Виклад основного матеріалу. Світова практика демонструє велике різноманіття моделей інституціоналізації лобізму, які достатньо умовно дослідники поділяють на чотири групи. У межах першої групи, до найбільш значущих представників якої можна віднести США, Канаду, Японію, здійснюється системне та всеохоплююче законодавче регулювання лобізму. Низка країн здійснює законодавче регулювання лобізму лише за окремими аспектами у межах вузькофункціональних документів, таких як «Кодекс етики лобістів» у Франції, чи німецьке Положення «Про реєстрацію союзів та їх представників в Бундестазі». Значну групу представляють країни з відсутністю спеціального законодавчого регулювання лобістської діяльності, однак при наявності як механізмів впливу громадськості та лобістів на систему державної влади, так і підготовки та обговорення нормативно-правових механізмів інституціоналізації лобізму (Італія, Казахстан, Польща, Україна). У низці держав з переважно недемократичним устроєм (наприклад, у Китаї чи Білорусі) проблеми лобіювання взагалі не мають не лише законодавчого вирішення, а й не є предметом скільки-небудь значного публічного обговорення, хоча сам лобізм при цьому має місце і функціонує переважно в приватно-корупційних формах [5].

У країнах з інституціоналізованою лобістською діяльністю її законодавчою основою є гарантовані конституційні права і свободи у вигляді визнання народу єдиним джерелом влади, свободи думки та преси, права у мітингах та інших публічних заходах тощо. Цілями інституціоналізації лобістської діяльності визначаються забезпечення прав громадян на участь у прийнятті та реалізації управлінських рішень та загалом діяльності органів влади [9]. Розвиток лобізму сприяє ефективності громадського контролю у взаємодіях державних структур з групами інтересів, що є механізмом мінімізації корупційної діяльності. Загалом дослідники відзначають адекватність можливостей громадян захищати свої інтереси через вплив на органи влади ринкової моделі економіки та маркетинговим моделям публічного управління [1].

Хоча в Україні лобіювання законодавчо чітко не врегульовано і існують через це суттєві проблеми з його прозорістю, конституційно-правові механізми його інституціоналізації у вигляді гарантованих прав та свобод громадян створюють передумови його законодавчого унормування. Починаючи з 2016 р., зареєстровано кілька законопроектів, спрямованих на регулювання лобістської діяльності у межах профільного закону: «Про лобізм» № 5144 від 20.09.2016; «Про лобіювання» № 5144-1 від 05.10.2016; «Про забезпечення прозорості та законності комунікації з суб'єктами владних повноважень» № 7129 від 20.09.2017, «Про державну реєстрацію суб'єктів лобіювання та здійснення лобіювання в Україні» № 3059 від 11.02.2020 тощо. Однак всі законопроекти мають системні вади, які перешкодили формуванню в Україні повноцінної законодавчої бази лобістської діяльності [4]. Це ще більш актуалізує дослідження зарубіжного досвіду для формування найбільш адекватного вітчизняним потребам лобістського законодавства.

Для України найбільш важливим є досвід США щодо системного унормування лобістської діяльності, оскільки лобістське законодавство у цій країні сформувалося на основі тривалого удосконалення у процесі вирішення практичних проблем оптимізації взаємодії державної влади та зацікавлених груп.

США вважаються своєрідним еталоном інституціоналізації лобізму у системі публічного управління, оскільки саме тут він був започаткований у сучасному вигляді і саме тут законодавство про лобізм має найбільшу історію і відповідно детальну регламентацію об'єкта унормування. Правове регулювання лобізму в цій країні не є результатом якогось єдиного управлінського рішення, а формувалося протягом довгого часу як відповідь на конкретні проблеми чи завдання розвитку країни. Прослідковується чіткий взаємозв'язок між удосконаленням законодавства про лобізм та проблемами боротьби з корупцією, оскільки здебільшого правові акти у цій царині приймалися у відповідь на масштабні корупційні скандали [10].

Основою законодавчого регулювання лобізму, як і будь-яких форм організованої діяльності громадян, вважається прийнята у 1789 р. перша поправка до Конституції США, яка гарантує усім право на свободу слова, зібрань, а також право звертатися до офіційних

органів зі скаргами. Що стосується спеціалізованого лобістського законодавства, то його початок відносять 1876 р., коли Палатою Представників Конгресу США було прийнято спеціальну резолюцію з вимогою реєстрації лобістів у клерка цієї палати. Необхідність цього акту була викликана дуже сильним лобістським тиском на парламентарів в умовах швидкого розвитку промисловості та посилення фінансових можливостей приватних бізнесових груп.

Вслід за федеральним рівнем розпочалося регулювання лобістської діяльності на рівні штатів, де на основі достатньо різних підходів регулювалося представництво груп інтересів у процесі прийняття законодавчих рішень. Домінуючою стала модель відкритості діяльності лобістів, зразком реалізації якої слід вважати прийнятий у 1890 році штатом Массачусетс закон, який зобов'язує лобістів реєструватися та розкривати свої витрати. Однак низка штатів, такі як Джорджія, Луїзіана, Теннесі та Техас, прийняли законодавство, яке оголошувало лобістську діяльність поза законом. При цьому було вперше визначено і саме лобіювання як «будь-яке особисте клопотання, адресоване члену Генеральної асамблеї з проханням сприяти або перешкоджати, пропозицією голосувати за або проти будь-якого закону від особи, яка переслідує приватний або корпоративний інтерес щодо закону», а також і міру покарання за - ув'язнення терміном від 1 до 5 років [6].

Визначення лобізму як кримінального злочину мало серйозні підстави, оскільки у період «дикого капіталізму» в США у другій половині XIX століття відносини між органами державної влади та підприємцями часто були корумпованими і не мали нічого спільного з законодавчими нормами. Регулювання лобістської діяльності у цей час йшло у тісному зв'язку з процесом унормовування незаконної діяльності приватного бізнесу з боку органів державної влади, що часто доходило до прямого втручання у внутрішні справи приватних фірм. Найбільш жорстким було антитрестове законодавство, що стало основою частих та тривалих судових позовів, які звичайно урегулювалися за участі лобістів.

Наступний етап змін у лобістському законодавстві США також пов'язаний з протистоянням системи державної влади та приватного бізнесу у процесі упровадження політики «нового курсу» президентом Ф. Рузвельтом, націленого на демонополізацію економіки, насамперед енергетичного сектору. Енергетичні корпорації організували масовий тиск на законодавців з вимогою відхилити відповідний законопроект, у відповідь на що у парламенті сформували спеціальний комітет для розслідування лобістської діяльності. За результатами розслідування у 1935 р. було внесено до Конгресу законопроект про регулювання лобізму. Він не був прийнятий, однак були внесені зміни до закону «Про холдингові енергетичні компанії», які зобов'язували лобістів промислових підприємств реєструватися, що згодом стало основою прийняття спеціального закону щодо виокремлення лобізму як самостійного інституту взаємовідносин між владою та підприємцями.

У 1938 р. мала місце ще одна важлива новація в американському лобістському законодавстві, коли законодавці прийняли закон про реєстрацію іноземних агентів, згідно якого представники зовнішньополітичного лобі мали реєструватися та звітувати щодо власної професійної діяльності [8]. Основним об'єктом регулювання стали лобісти іноземних урядів, зарубіжних партій та інших зарубіжних клієнтів. Хоча у момент прийняття закон мав політичну спрямованість і був механізмом протидії комуністичному та нацистському впливу, у 1966 році за рахунок поправок закон трансформували у механізм переважно економічного регулювання. У такому вигляді він регулює діяльність іноземного лобі в США і зараз, відіграючи дуже важливу роль з огляду на політичну вагу США на міжнародній арені. Наразі понад 135 держав, включаючи й Україну, мають своїх представників, які здійснюють лобістські функції при прийнятті рішень органами державної влади США.

Перший у світі загальнонаціональний закон «Про регулювання лобізму» був прийнятий Конгресом США у 1946 р., він зобов'язував усіх осіб, які займаються лобістською діяльністю, офіційно заявити про це та пройти реєстрацію в нижній палаті Парламенту. Закон насамперед став антикорупційним механізмом системи публічного управління, оскільки відділяв лобізм від корупції за рахунок оприлюднення інформації про лобістів, їхніх клієнтів та фінансовий бік лобістської діяльності. Недоліком закону було обмеження регулювання лобістської діяльності лише органами законодавчої влади, а також відсутність чіткого визначення обмежень для її суб'єктів з обох сторін. Слабим місцем закону була і відсутність понятійного апарату з розмежуванням хабарництва та законної винагороди [7].

Більш досконалим виявився чинний і зараз закон 1995 р. «Про розкриття лобістської діяльності» [13]. Для вітчизняних законодавців насамперед важливою є системна розробка у цьому законі понятійного апарату у сфері регулювання лобістської діяльності, який включає визначення 16 термінів. Закон регулює не лише взаємовідносини лобістів та законодавців, а лобістську діяльність у сфері виконавчої влади. Відповідно дається визначення посадовців у обох гілках влади, які конкретизуються вичерпним переліком суб'єктів - від Президента та Віце-президента до керівників відомств та їх помічників і радників, а також службовців на посадах конфіденційного характеру. Взаємодія саме з цими чітко визначеними представниками владних структур визначається законом як лобістська діяльність.

Достатньо чітко визначено і лобістську сторону відносин під загальним терміном «клієнт». Це фізична чи юридична особа, яка самостійно займається лобістською діяльністю чи наймає для лобістської діяльності від свого імені іншу фізичну особу. Лобістами можуть бути не тільки наймані працівники, а й також штатні службовці клієнта-роботодавця.

Що стосується поняття «лобістської діяльності», то воно визначається через поняття лобістського контакту. До останнього відносять власне самі контакти для досягнення лобістських цілей, а також дії щодо

організації таких контактів. До таких дій закон відносить підготовку та планування лобістських контактів, необхідні для цього дослідження та інші допоміжні дії, що мають на меті їх використання для лобістських контактів, взаємодія з іншими суб'єктами з цією ж метою.

Сам «лобістський контакт» визначається як меседж в усній, електронній чи письмовій формі, що адресований клієнтом чи від його імені відповідній посадовій особі законодавчої чи виконавчої влади щодо визначених законом публічно-управлінських дій. У законі зафіксовано чіткий перелік таких дій: будь-яка діяльність щодо у сфері федерального законодавства, включаючи не тільки роботу над законопроектами, а й законодавчі ініціативи; діяльність щодо федеральних адміністративних актів, регуляторних актів, наказів виконавчого характеру та будь-яких інших програм, державної політики чи позиції американського уряду; вплив на процес управління федеральними програмами, куди включають насамперед управління федеральними контактами, дотаціями, дозволами, позиками та ліцензіями; вплив на процес призначення на посади, які вимагають затвердження Сенатом.

Американський законодавець також здійснив чітке унормування дій, які не можуть бути включені у визначення «лобістський контакт». Серед найбільш важливих - повідомлення державних посадовців обох гілок влади, які здійснюються ними у межах своєї компетенції та виконання посадових обов'язків.

Лобістське законодавство також визначилося з характеристиками лобістської діяльності як професійної. Вона вважається такою у тому випадку, коли відповідна особа витрачає на лобізм більше 20% свого часу чи отримує за свої послуги від клієнтів більше 5 тис. дол. на протязі 6 місяців, незалежно від кількості контактів з посадовцями. Закон удосконалив і процедуру реєстрації та подання щоквартальних звітів лобістів, а також і систему покарань за порушення лобістського законодавства.

Можна зробити висновок, що американське законодавство щодо регулювання лобізму може бути взяте за основу при розробці найбільш важливої складової вітчизняного законодавства, що стосується визначення суб'єкта та лобістської діяльності, а також поняття самої цієї діяльності. А це є основною передумовою успішного публічно-управлінського регулювання процесу функціонування даного інституту в унормованому вигляді.

На основі закону про лобістську діяльність 1995 р. було переглянуто і Закон «Про реєстрацію іноземних агентів» 1938 року. Його об'єктами регулювання стали виключно агенти іноземних урядів та політичних партій, у той час як іноземні економічні суб'єкти, зокрема, транснаціональні корпорації, дістали можливість здійснювати лобістську діяльність на тих же засадах, що й американські [6].

Великою проблемою інституціоналізації лобістської діяльності в Україні є тіньові форми взаємодії лобістів та посадовців, які сформувалися в умовах відсутності унормування лобістської діяльності і на сьогодні у багатьох випадках є джерелом корупції [2]. Американський досвід свідчить про необхідність комплексного

вирішення цієї проблеми, доповнюючи лобістське законодавство процесом формування професійної етики лобістів. Механізмом такого формування стало створення у 1979 році професійної громадської організації під назвою Американська ліга лобістів.

Ця організація займається професійною просвітницькою роботою серед лобістів, артикулює їх інтереси у ЗМІ, кристалізує професійні цінності та визначає напрям розвитку професійної культури лобістів. Завдяки її діяльності у суспільстві формується позитивний імідж лобіста, ця професія набуває суспільного схвалення і стає зрозумілою її необхідність для демократичного розвитку країни. Завдяки Американській лізі лобістів відбувається постійне підвищення етичних та професійних стандартів лобістської діяльності, формуються конструктивні антикорупційні та соціоцентричні технології лобізму. Ліга здійснює різноманітні просвітницькі проекти та PR проекти, а також видає щомісячний професійний бюлетень, піклуючись як про розвиток самої лобістської професійної спільноти, так і про формування моделі та іміджу професійного, чесного та некорумпованого лобіста, представника незалежної та шанованої професії [11].

Разом з тим американська система регулювання лобізму виявилася не дуже ефективною для боротьби з політичною корупцією у законодавчій системі США. Практично всі дослідники сходяться на думку, що спонсорування лобістами зацікавлених груп виборчих кампаній в США є достатньо корумпованою сферою публічно-управлінської діяльності зі значним негативним ефектом на всю систему законодавчої та виконавчої гілок влади. Не можна сказати, що у США відсутнє регулювання виборчого лобізму на законодавчому рівні, оскільки закон «Про федеральні виборчі кампанії» (1975 р.) достатньо жорстко обмежує можливість фінансування кандидатів на виборах від будь-яких структур і фізичних осіб [15]. Однак ці обмеження не діють після рішення Верховного суду Сполучених Штатів, які визнали їх неконституційними. Відтак досвід США у сфері боротьби з корупційними проявами виборчого лобізму слід вважати скоріш негативним, і слід констатувати відсутність ефективного законодавчого регулювання впливу лобістів потужних груп інтересів на законодавчу та виконавчу гілки влади через механізми фінансування виборчих кампаній [3].

Висновки. Фактично саме лобістське законодавство у США може бути взяте за основу як модель інституціоналізації лобізму в Україні, що є найбільш адекватною для забезпечення прозорості роботи лобістів та використання офіційного лобізму як механізму боротьби з корупцією. Важливим є також досвід США щодо формування культури лобістської діяльності та формування позитивного іміджу лобістів у громадській думці, враховуючи переважно негативно-корупційне сприйняття цього явища в Україні. А от як механізм боротьби з владною корупцією, особливо пов'язаною з виборчим процесом, американська модель інституціоналізації лобізму зразком бути не може. Також навряд чи можливо переймати досвід США з підготовкою єдиного профільного закону про лобізм, враховуючи невдалі спроби прийняти такий закон

в Україні. Скоріш за все, тут слід опиратися на європейський досвід багаторівневого регулювання лобістської діяльності на рівні низки законів. Потрібно мати на увазі і специфіку функціонування груп інтересів в Україні, оскільки на відміну від США, де великі приватні групи інтересів діють через систему лобіювання,

в Україні олігархічні групи здебільшого впливають на систему публічного управління безпосередньо. По суті вітчизняний законодавець має не просто урегулювати наявну лобістську діяльність, а й через законодавчі норми створити інститут цивілізованого лобізму в Україні.

Список використаних джерел

1. Братаніч Б. В. До визначення поняття «соціальний маркетинг». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2007. № 30. С. 55-62.
2. Газізов М. М. Адаптація досвіду лобістської діяльності країн розвинутої демократії в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1. С. 124-130.
3. Козинець О. Г., Новомлинець А. О. Лобізм у політиці: зарубіжний досвід та українські реалії. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 1. С. 68-71.
4. Лавренов Д. А. Зарубіжний досвід правового забезпечення лобізму та його адаптація до українських політичних реалій. *Політологічний вісник*. 2014. Вип. 73. С. 452-469.
5. Муртішчева А. О., Врещ Ю. О., Радченко О. А. Правове регулювання лобізму: досвід зарубіжних країн, перспективи для України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Юридичні науки*. 2020. № 5. С. 66-73.
6. Нестерович В. Суб'єктна та об'єктна складові інституту лобіювання у США. *Віче*. 2010. № 3. С. 16-21.
7. Новіков О. В., Приблуда П. М. Правове регулювання лобізму в Україні через призму іноземного досвіду. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2019. № 6(2). С. 64-68.
8. Офіційний сайт Департаменту юстиції США. URL: <http://www.fara.gov/>
9. Сумська В. В. Лобіювання як інструмент публічного врядування: зарубіжний досвід. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 4. С. 491-497.
10. Яровой Т. Становлення законодавчого регулювання лобізму в США як приклад для України. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 1-2. С. 53-60.
11. American League of Lobbyists (ALL). Official website. URL: <http://www.alldc.org/>
12. Legislation. Control of lobbying. *Harvard Law Review*. 1932. P. 1243.
13. Lobbying Disclosure Act. URL: http://www.senate.gov/legislative/Lobbying/Lobby_Disclosure_Act/TOC.htm

References

1. Bratanich, B.V. (2007). Do vyznachennia poniattia «sotsialnyi marketynh» [To define the concept of «social marketing»]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. vol.30, 55-62. [in Ukrainian].
2. Hazizov, M. M. (2016). Adaptatsiia dosvidu lobistskoi diialnosti krain rozvynenoj demokratii v Ukraini [Adaptation of experience of lobbying activities of developed democracies in Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. vol.1, 124-130. [in Ukrainian].
3. Kozynets, O. H. and Novomlynets, A. O. (2023). Lobizm u politytsi: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski realii [Lobbying in politics: foreign experience and Ukrainian realities]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*. vol. 1, 68-71. [in Ukrainian].
4. Lavrenov, D.A. (2014). Zarubizhnyi dosvid pravovoho zabezpechennia lobizmu ta yoho adaptatsiia do ukraïnskykh politychnykh realii [Foreign experience of legal support of lobbying and its adaptation to Ukrainian political realities]. *Politolohichniy visnyk*. vol. 73, 452-469. [in Ukrainian].
5. Murtishcheva, A. O. Vreshch, Yu. O. and Radchenko, O. A. (2020). Pravove rehuliuвання lobizmu: dosvid zarubizhnykh krain, perspektyvy dlia Ukrainy [Legal regulation of lobbying: experience of foreign countries, prospects for Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia : Yurydychni nauky*. vol. 5, 66-73. [in Ukrainian].
6. Nesterovych, V. (2010). Subiektna ta obiektna skladovi instytutu lobiiuvannia u SShA [Subject and object components of lobbying institute in the USA]. *Viche*. vol. 3, 16-21. [in Ukrainian].
7. Novikov, O. V. and Prybluda, P.M. (2019). Pravove rehuliuвання lobizmu v Ukraini cherez pryzmu inozemnoho dosvidu [Legal regulation of lobbying in Ukraine through the prism of foreign experience]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. vol. 6(2), 64-68. [in Ukrainian].
8. Ofitsiyniy sait Departamentu yustytisii SShA [Official website of the US Department of Justice]. URL: <http://www.fara.gov/> [in English].
9. Sumska, V. V. (2011). Lobiiuvannia yak instrument publicnoho vriaduvannia: zarubizhnyi dosvid [Lobbying as a tool of public governance: foreign experience]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. vol. 4, 491-497. [in Ukrainian].
10. Iarovoi, T. (2019). Stanovlennia zakonodavchoho rehuliuвання lobizmu v SShA yak pryklad dlia Ukrainy [Formation of legislative regulation of lobbying in the USA as an example for Ukraine]. *Aspekty publicnoho upravlinnia*. T. 7, vol. 1-2., 53-60 [in Ukrainian].
11. American League of Lobbyists (ALL). Official website. URL: <http://www.alldc.org/> [in English].
12. Legislation. Control of lobbying. *Harvard Law Review*. 1932. P. 1243. [in English].
13. Lobbying Disclosure Act. URL: http://www.senate.gov/legislative/Lobbying/Lobby_Disclosure_Act/TOC.htm [in English].

УДК 614.2:351.7

Регуляторні механізми розвитку медсестринства: міжнародний контекст

REGULATORY MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF NURSING: INTERNATIONAL CONTEXT

СОКОЛОВА Ірина – докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри організації вищої освіти, управління охороною здоров'я та гігієни, Донецький національний медичний університет, вул. Привокзальна, 27, м. Лиман, 84404, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4425-1859>

ПОЛОВЯН Наталія – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри організації вищої освіти, управління охороною здоров'я та гігієни, Донецький національний медичний університет, вул. Привокзальна, 27, м. Лиман, 84404, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-6130-8932>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-2>

SOKOLOVA Iryna – Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor, Professor of the Department of Higher Education Organization, Health Care and Hygiene, Donetsk National Medical University, 27 Privokzalna Str., Liman, 84404, Ukraine

POLOVIANNataliia – Candidate of Economic Sciences (Doctor of Philosophy), Docent Associate Professor at the Department of Higher Education Organization, Health Care and Hygiene, Donetsk National Medical University, 27 Privokzalna Str., Liman, 84404, Ukraine

Анотація. У статті порушено проблему розвитку медсестринства у міжнародному контексті. На основі аналізу нормативних документів Всесвітньої організації охорони здоров'я, Європейського регіонального бюро ВООЗ, Всесвітньої Ради медичних сестер, інформаційних матеріалів, резолюції Всесвітньої асамблеї охорони здоров'я, інших суб'єктів міжнародної політики визначено світові тренди розвитку медсестринства, які впливають на розвиток системи охорони здоров'я, детермінують нормативно-правове регулювання діяльності медичних працівників на різних рівнях управління. Розкрито міжнародний контекст світових трендів розвитку медсестринства: пацієнто-орієнтований і сімейно-центрований підходи до професійної діяльності медичної сестри, компетентнісний підхід до безперервного професійного розвитку людини протягом своєї кар'єри, що включає безперервну медичну освіту, неперервну професійну освіту і навчання медичних працівників на базі лікувальної установи; нормативно-правове регулювання діяльності медичних сестер для надання високоякісних комплексних медичних послуг; посилення ролі молодшого медичного персоналу як важливої складової людських ресурсів для поліпшення громадського здоров'я; розширення функцій молодшого медичного персоналу та активне залучення їх до управління сферою охорони здоров'я, міжпрофесійна співпраця і спільні практики; персоналізація, розвиток лідерства; запровадження компетентнісних моделей для медичних працівників, спрямовуючі їх на безперервну освіту і навчання. Зроблено висновок, що визначені глобальні стратегічні орієнтири і напрями дії доцільно розглядати у контексті реформування сфери охорони здоров'я як імперативи формування новітньої державної політики з медсестринства для реалізації на державному, регіональному, локальному рівнях управління; як дороговказ для провайдерів заходів безперервного професійного розвитку медичних працівників в Україні.

Ключові слова: медсестринство, охорона здоров'я, компетентнісна модель, регуляторні механізми публічного управління.

Summary. The article addresses the problem of the development of nursing in the international context. Based on the analysis of regulatory documents of the World Health Organization, the WHO European Regional Office, the World Council of Nurses, information materials, resolutions of the World Health Assembly & other subjects of international policy, world trends that influence the development of the health system, determine the regulatory regulation of health workers at different levels of management have been identified. The international context of the world trends for the nursing professional development is disclosed: patient-oriented and family-centered approaches to the professional activity of a nurse, a competent approach to the continuous professional development of a person during his career, which includes continuous medical education, continuous professional education and training of medical workers at a medical institution; legal regulation of nurses' activities for the provision of high-quality comprehensive medical services; strengthening the role of junior medical staff as an important component of human resources to improve public health; expanding the functions of junior medical staff and engaging them actively in health care management, interprofessional cooperation and joint practices; personalization, leadership development; introduction of competent models for health professionals aiming at continuing education and training. It is concluded that the defined global strategic guidelines and directions of action should be considered in the context of reforming the healthcare sector

in Ukraine as imperatives of forming the latest state policy on nursing for implementation at the state, regional, local levels of management, as a guide for providers of continuous professional development of health professionals.

Key words: *nursing, healthcare, competence model, regulatory mechanisms of public administration*

Вступ. На частку медсестер та акушерок, які роблять вирішальний внесок у забезпечення медичними послугами населення планети Земля, припадає близько 50% глобальних трудових ресурсів охорони здоров'я [20]. Прийнятті у 2021 році на Всесвітній асамблеї охорони здоров'я (World Health Assembly, WHA) Глобальні стратегічні напрямки ВООЗ щодо медсестринства та акушерства на 2021-2025 роки (WHO Global Strategic Directions for Nursing and Midwifery) [21] є визнанням вагомого внеску медичних сестер і акушерок в охорону здоров'я та слугують інструментом зв'язку між ВООЗ, національними урядами та іншими суб'єктами забезпечення якості медичної допомоги населенню. На 01 лютого 2021 року в електронній системі охорони здоров'я України було зареєстровано 272 264 медичних працівників, 57% з яких – це молодший медичний персонал [9].

Російсько-українська війна, руйнування медичної інфраструктури, масове переміщення людей, вимушена еміграція великої кількості медичних працівників стали рушійною силою для трансформаційних змін у сфері охорони здоров'я України. Медичні сестри та брати відіграють критично важливу роль на полі бою, надаючи допомогу нашим захисникам та рятуючи поранених, пліч-о-пліч з лікарями, борючись за життя та здоров'я пацієнтів в госпіталях і лікарнях, надають медико-санітарну допомогу цивільному населенню України в умовах надзвичайних ситуацій.

Якість медичної послуги залежить від професіоналізму медичних кадрів. Для досягнення глобальних цілей громадського здоров'я і національних цілей розвитку системи охорони здоров'я, усунення ризиків і мінімізації проблем необхідні високопрофесійні кадри і мотивовані кадри. Система охорони здоров'я України, наголошено в аналітичній записці Європейського регіонального бюро ВООЗ, «повинна бути в змозі одночасно відновлювати надання послуг та адаптуватися до нових потреб та загроз у галузі ОЗ», зменшуючи вже існуючі та нові бар'єри для доступу до послуг та прискорюючи упровадження вже запланованих реформ [27, с.20]. Розвиток медсестринства, враховуючі світові тренди і європейські практики, має бути одним із пріоритетів у державній політиці у сфері охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз доробку українських науковців і практиків дає змогу виокремити дві групи наукових досліджень, які опосередковано дотичні до нашого дослідження.

До першої групи ми включили наукові праці, в яких на теоретичному рівні досліджено механізми державного управління медсестринською діяльністю (У. Безкоровайна) [2], розвитку та реформування медсестринства в Україні (П. Кузьмінський) [6]; обґрунтовано дію правового і організаційного механізмів реалізації державної політики в галузі медсестринства на регіональному рівні (Я. Шегедин) [14]; розглянуто мотиваційні механізми управління сестринським персоналом (В. Шатило, Л. Кравчук) [13]; проаналізовано

нормативно-правову базу реформування сестринської освіти в Україні (А. Саблук) [8] та визначено роль громадського медсестринства у розвитку громадянського суспільства (О. Грицко, З. Надюк) [4].

Предметне поле нашого дослідження репрезентує також друга група наукових праць вітчизняних учених, в яких визначено: концептуальні засади формування основ професіоналізму майбутніх медичних сестер (Т. Закусилова, 2018) [5]; структуру та зміст професійної (З. Шарлович, 2015) та професійно-особистісної (Г. Марараш, 2020), комунікативної (В. Стрюков, 2020) компетентності медичної сестри [7;10;11]; вимоги до професійних і особистісних якостей старшої медсестри як сучасного менеджера (О. Андрієвська та І. Криницька, 2017) [1]; досліджено феномен професійної етики медичних сестер, внутрішня структура якого визначається єдністю мотиваційно-ціннісного, когнітивного, особистісного, діяльнісного компонентів (О. Біліченко, 2021) [3]. Аналіз джерельної бази свідчить, що міжнародно-правові механізми як регулятори розвитку медсестринства не були предметом комплексного наукового дослідження.

Мета статті полягає у визначенні регуляторних механізмів розвитку медсестринства в міжнародному контексті для врахування у публічному управлінні галуззю охорони здоров'я України.

Виклад основного матеріалу. У нашій роботі ми виходимо з того, що регулювання розвитком медсестринства в Україні відбувається під патронатом міжнародних і європейських структур та організацій, які є суб'єктами впливу на розвиток охорони здоров'я. Під поняттям регуляторного механізму розвитком медсестринства розуміємо систему адміністративно-правових норм, які спрямовують на розв'язання проблем і суперечностей для узгодження інтересів різних цільових груп, визначення цілей, розробки і реалізації рішень за допомогою ресурсів держави. Для кращого сприйняття сучасного контексту варто звернутися до змісту міжнародних документів, які дають уявлення про регуляторні механізми розвитку медсестринства.

У «Віденській декларації (1988 р) щодо сестринської справи» наголошено на ролі медичних сестер у досягненні цілей політики «Здоров'я для всіх», яка полягає у залученні їх в якості партнерів до управління службами охорони здоров'я на місцевому, регіональному та національному рівнях, зокрема у процесах планування діяльності і прийняття рішень. [22].

У 1996 році Європейським регіональним бюро ВООЗ із сестринської справи було визначено основні функції медичної сестри, які не втратили своєї актуальності у XXI столітті: організація та керівництво сестринським доглядом, здійснення заходів із профілактики, лікування, реабілітації чи підтримки людини, сім'ї, групи людей; навчання пацієнтів технікам щодо збереження та відновлення здоров'я; виконання ролі члена медико-санітарної бригади, центральною фігурою якої є пацієнт; розвиток сестринської практики через критичне мислення та наукові дослідження [12].

У 2001 році ВООЗ розширило перелік функцій медичної сестри, додавши до вищезазначених інші види діяльності, зокрема планування, моніторинг та координування різноманітних ресурсів і послуг, налагодження співпраці з іншими фахівцями, які забезпечують медико-санітарну допомогу, проведення досліджень та участь у науково-дослідних проєктах тощо [12, с.5].

Враховуючи євроінтеграційний поступ України, варто акцентувати увагу на основних напрямках дій країн ЄС, які визначено у Мюнхенській декларації (2000) «Медичні сестри і акушерки – важливий ресурс здоров'я». У країнах Європейського регіону в якості пріоритетних визначено такі напрями розвитку медсестринства: забезпечення можливостей для службового зростання і створення відповідних фінансових стимулів; удосконалення системи базової і неперервної професійної освіти і забезпечення доступу до вищої сестринської освіти; створення можливостей для спільного навчання медичних сестер на до- і післядипломному рівнях освіти для забезпечення більш тісної їх взаємодії і міждисциплінарної співпраці для поліпшення якості медичної допомоги; надання підтримки науковим дослідженням з медсестринської практики [17].

У Рамковій програмі «Здоров'я-2020» Європейського регіонального бюро ВООЗ (2013) визначено чотири пріоритети (розширення масштабів і трансформування освіти; планування кадрових ресурсів і оптимізація професійної кваліфікаційної структури кадрів; забезпечення сприятливих умов праці; заохочення науково обґрунтованої практики і інновацій) і 12 цілей, досягнення яких мають забезпечувати механізмами створення сприятливих системних умов: нормативне регулювання, наукові дослідження; партнерство; управління і лідерство [20, с. 10-12].

Вищезазначені аргументи детермінували визначення ключових умінь, яких потребують медичні сестри та брати у змінних умовах діяльності: політичного і соціального впливу для досягнення стратегічних цілей громадського здоров'я, узгоджувати і приймати рішення в управлінні системами ОЗ на різних рівнях, компетентність у фінансових, комерційних питаннях [24, с. 146].

У Глобальній стратегії ВООЗ визначено ключові цілі щодо кадрових ресурсів системи охорони здоров'я (КРОЗ) до 2030 року. 3-поміж основних зазначимо такі:

- посилення якості КРОЗ шляхом упровадження ефективних політик, забезпечення універсального доступу до медичних послуг та зміцнення систем охорони здоров'я на всіх рівнях;
- забезпечення планування КРОЗ відповідно до наявних і майбутніх потреб населення, усунення дефіциту КРОЗ та покращення їх розподілу;
- зміцнення інститутів у сфері охорони здоров'я для ефективного управління КРОЗ на різних рівнях;
- покращення системи даних щодо КРОЗ для моніторингу та оцінки національних і регіональних стратегій [23].

Рамкова європейська регіональна стратегія ВООЗ (2021) також спрямовує на трансформацію освіти і навчання для забезпечення якості підготовки медичних працівників, підвищення інвестицій у людські ресурси для системи охорони здоров'я [18]. У 2015 році Європейським регіональним бюро ВООЗ було прийнято важливий документ «Зміцнення компетентних

кадрів охорони здоров'я для надання узгоджених / комплексних медичних послуг», в якому подано п'ять кластерів компетентностей, які потребують медичні працівники для забезпечення надання комплексних медичних послуг [16]; захист інтересів пацієнтів, повноцінна комунікація з пацієнтами, робота у складі багатопрофільної бригади; медико-санітарна допомога, орієнтована на потреби людей; безперервне навчання [25].

У 2020 році Європейським регіональним бюро ВООЗ було представлено ще один важливий документ, в якому визначено компетентності для медичних сестер і братів, що працюють у системі первинної ланки медико-санітарної допомоги [15]. Розкриємо основний зміст складових кластерів.

Компетентність «Захист прав і просвіта пацієнтів» означає здатність сприяти дотриманню права пацієнтів на отримання найкращої якості медичної допомоги та розширення можливостей пацієнтів стати активними учасниками системи охорони свого здоров'я.

Повноцінне спілкування означає здатність медичної сестри швидко встановити взаєморозуміння з пацієнтами та членами їх сімей в чуйній і довірчій манері, враховуючи культуру пацієнтів, яка ними виношується і сприймається.

Праці у бригаді і лідерство – це здатність медичної сестри повноцінно функціонувати в якості члена багатопрофільної бригади, до якої входять медичні працівники, пацієнти та члени їх сім'ї, таким чином, щоб це відображало розуміння динаміки бригади і групових / бригадних процесів у вибудовуванні продуктивних робочих взаємин і було орієнтованим на досягнення позитивних результатів у наданні допомоги.

Медична допомога та клінічна практика, орієнтовані на потреби людей, означає здатність медичної сестри створювати умови для надання узгоджених і комплексних послуг, орієнтованих на потреби пацієнтів і членів їх сімей, їх цінності та уподобання по всьому безперервному ланцюжку медичної допомоги і протягом усього життя.

Безперервне навчання та дослідження означає здатність медичної сестри демонструвати вдумливу практику на основі найкращих наявних фактичних даних, а також оцінювати і постійно поліпшувати послуги, що надаються медичним працівником самостійно в якості самостійного медичного працівника і як члена багатопрофільної бригади [15]. Опис кластеру «Безперервне навчання та дослідження» подано у таблиці 1.

Рекомендації Комісії високого рівня Організації Об'єднаних Націй з питань зайнятості у галузі охорони здоров'я і економічного зростання (the United Nations High-Level Commission on Health Employment and Economic Growth) стосуються таких напрямів, як поступове розширення стратегій трансформаційної, високоякісної освіти та безперервного навчання; відмова від моделей вузькоспеціальної освіти і акцентування уваги на формуванні і зміцненні протягом життя компетентностей, релевантним регіональним умовам [25].

Резолюція Всесвітньої асамблеї охорони здоров'я «Глобальна стратегія розвитку людських ресурсів для охорони здоров'я: робоча сила 2030» закликає професійні ради, асоціації та регулюючі органи прийняття

Таблиця 1. Компетентності медичної сестри у безперервному професійному розвитку і дослідженнях

Вдумлива дослідницька практика	Підтримка професійної компетентності
<ul style="list-style-type: none"> - Участь у розробці, упровадженні та оцінці відповідних програм і процедур для підвищення якості та ефективності сестринського догляду та забезпечення безпеки пацієнтів. - Визначення ризиків і проблем безпеки та сприяння можливим рішенням. - Керівництво, розробка та підтримка клінічних досліджень і заходів щодо поліпшення якості, а також забезпечення освіти та навчання колег, здобувачів освіти і місцевого населення. 	<ul style="list-style-type: none"> - Підтримка на належному рівні професійних знань і досвіду, застосування підходів, заснованих на достовірних фактичних даних, практики доказової медицини. - Збереження прихильності до постійного підвищення кваліфікації в сфері первинної медико-санітарної допомоги з урахуванням нових і виникаючих проблем і мінливих потреб різних груп пацієнтів. - Навчання використанню та впровадженню нових інструментів електронної охорони здоров'я, відповідно до обставин, включаючи телемедицину, мобільні технології в охороні здоров'я, електронну медичну документацію і дані для підтримки раціональної допомоги пацієнтам на доказовій основі.

нормативні акти для оптимізації професійних компетентностей медичних працівників та підтримки міжпрофесійної співпраці, у т.ч. молодшого медичного персоналу, для поєднання комбінованих навичок, що відповідають потребам населення [19].

Керуючись принципами громадського здоров'я для задоволення потреб і запитів населення, розробники моделі компетентностей ВООЗ-ASPHER застосували комплексний підхід для її більш широкого використання у сфері охорони здоров'я [26].

Модель компетентностей ВООЗ-ASPHER (WHO-ASPHER Competency Framework) для кадрів громадського здоров'я в Європейському регіоні використовують для реалізації низки практичних завдань, а саме:

1. Розробки: навчальних планів додипломної освіти і програм БПР медичного персоналу; посадових інструкцій, питань для інтерв'ю та систем оцінки результатів роботи і забезпечення якості; стратегій у галузі підготовки кадрів, управління персоналом у сфері громадського здоров'я; Оцінювання стану існуючого кадрового потенціалу, можливостей і визначення потреб у їх професійній підготовці; проведення процедури акредитації та сертифікації; у сприянні співпраці через дисциплінарні та організаційні кордони [26].

Модель ВООЗ-ASPHER поєднує різні рівні управління системами охорони здоров'я, організації та персонал, який має відношення до розвитку професійних компетентностей у сфері громадського здоров'я. Отже, модель виходить за рамки існуючих підходів до визначення компетентностей тільки за принципом професійного призначення. За таких умов компетентності кадрів сфери охорони здоров'я пропонується оцінювати і зміцнювати на різних організаційних рівнях керівництва: на рівні окремого фахівця (наприклад, планування кар'єри), на рівні служби управління персоналом (наприклад, оцінювання професійних кваліфікацій), на рівні організації (планування кадрових ресурсів), на рівні країни (планування трудових ресурсів і формування кадрової політики) [26, с.9].

У моделі визначено 84 компетентності, які згруповано у 10 груп за трьома категоріями [26, с.11-12]:

- зміст і контекст: наука, знання (законодавство, стратегії та етика) і теорія, на які спирається практика громадського здоров'я;

- відносини і взаємодії: компетентності у спілкуванні, співпраці та налагодженні зв'язків, необхідні для виконання ролі лідера і партнерства із зацікавленими

сторонами; уміння проводити інформаційно-пропагандистську роботу;

- результати роботи і досягнення: компетентності, необхідні для здійснення стратегічного керівництва та розпорядження ресурсами, для прийняття правильних рішень і проведення заходів щодо поліпшення здоров'я населення; професійного розвитку і рефлексивної практики з дотриманням норм етики; уміння адаптуватися до змінних умов діяльності.

Для кожної компетентності подано дескриптори рівнів (компетентний, спеціаліст і експерт), які допомагають правильно інтерпретувати ступінь розвитку компетентності для визначення медичному працівникові подальших кроків у безперервному професійному удосконаленні.

Висновки. Міжнародний контекст розкриває світові тренди розвитку медсестринства: пацієнто-орієнтований і сімейно-центрований підходи до професійної діяльності медичної сестри, компетентнісний підхід до безперервного професійного розвитку людини протягом кар'єри, що включає безперервну медичну освіту, неперервну професійну освіту і навчання медичних працівників на базі лікувальної установи; нормативно-правове регулювання діяльності медичних сестер для надання високоякісних комплексних медичних послуг; посилення ролі молодшого медичного персоналу як важливої складової людських ресурсів для поліпшення громадського здоров'я; розширення функцій молодшого медичного персоналу та активне залучення їх до управління сферою охорони здоров'я, міжпрофесійна співпраця і спільні практики; персоналізація, розвиток лідерства; запровадження компетентнісних моделей для медичних працівників, мотивуючих до безперервної освіти і навчання.

У процесі дослідження ми дійшли висновку, що визначені глобальні стратегічні орієнтири і напрями дій доцільно розглядати у контексті реформування сфери охорони здоров'я в Україні в якості імперативів формування новітньої державної політики з медсестринства, яка має бути реалізованою на державному, регіональному, локальному рівнях управління; як дороговказ для провайдерів заходів безперервного професійного розвитку медичних сестер і братів. Подальші дослідження проблеми медсестринства ми вбачаємо у дослідженні організаційно-правових механізмів взаємодії органів публічної влади для з розвитку медсестринства в Україні.

Список використаних джерел

1. Андрієвська О. В., Криницька І. Я. Роль старшої медсестри в організації діяльності сестринського персоналу. *Медсестринство*. 2017. № 4. С. 25–26.
2. Безкорвайна У. Ю. Система державного управління медсестринства в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 6. С. 114–117.
3. Біліченко О. Критерії та показники сформованості професійної етики майбутніх медичних сестер. *Науковий вісник Ізмаїльського державного гуманітарного університету*. 2021 № 42. С. 41–49. URL: <http://visnyk.idgu.edu.ua/index.php/nv/article/view/380> (дата звернення: 11.11.2023).
4. Грицко О. М., Надюк З. О. Роль громадського медсестринства в державному управлінні здоров'ям у закладах родинної медицини. *Ефективність державного управління*. 2016. № 46/47. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.46/47.2016.176147> (дата звернення: 12.11.2023).
5. Закусилова Т. О. Формування основ професіоналізму майбутніх медичних сестер у процесі фахової підготовки: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Запоріжжя, 2018. 317 с.
6. Кузьмінський П. Й. Механізми державного управління системою розвитку та реформування медсестринства в Україні: автореф. дис. ... к. н. з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2014. 23 с.
7. Марараш, Г. Характеристика професійно-особистісної компетентності медичних сестер. *Art of Medicine*. 2020. 4(2(14)квіт). С.108-115. URL: <https://art-of-medicine.ifnmu.edu.ua/index.php/aom/article/view/502> (дата звернення: 14.11.2023).
8. Саблук А. Г. Нормативно-правові документи реформування медсестринської освіти. *WORLD SCIENCE. International Scientific and Practical Conference*. September 2017. № 9 (25), Vol.2. С. 35–37.
9. Скільки лікарів в Україні? *Медицина освіти*. 2021. 21 лют. URL: <http://medosvita.info/> (дата звернення: 11.11.2023).
10. Стрюков В. В. Управління процесом формування комунікативною компетенцією середнього медичного персоналу. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип.22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-58>
11. Шарлович З. П. Формування професійно-педагогічної компетентності медичних сестер сімейної медицини в процесі фахової підготовки: автореф. дис. ... канд. пед. н. :13.00.04. Житомир, 2015. 318 с
12. Шатило В. Е. У Європі та США серед учителів медсестри немає лікарів. *Ваше здоров'я*. № 17–18 (від 03.05.2013). URL: https://issuu.com/vzkievua/docs/vz_17-18_2013 (дата звернення: 11.11.2023).
13. Шатило В. Й., Кравчук Л. С. Система управління сестринським персоналом у закладах охорони здоров'я України. *Хірургія дитячого віку*. 2018. № 1 (58). С. 113–115. DOI 10.15574/PS.2018.58.113
14. Шегедин Я. Ю. Правовий та організаційний механізми реалізації на регіональному рівні державної політики в галузі медсестринства. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 129–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_2_17 (дата звернення: 11.11.2023).
15. Competencies for nurses working in primary health care. WHO Regional Office for Europe. 2020. URL: https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0004/441868/Competencies-nurses-primary-health-care-eng.pdf (date of access: 06.11.2023).
16. Langins, Margrieta & Borgermans, Liesbeth. Strengthening a competent health workforce for the provision of coordinated/ integrated health services: working document. World Health Organization. Regional Office for Europe. 2015. 48 с. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/362099> (date of access: 16.11.2023).
17. Munich Declaration: Nurses and midwives: a Force for Health. WHO European Region, 2000. URL: https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0007/53854/E93016.pdf (date of access: 08.11.2023).
18. Regional Committee for Europe, 71st session. Seventy-first Regional Committee for Europe: virtual session, 13–15 September 2021: progress report on the implementation of Towards a sustainable health workforce in the WHO European Region: framework for action. World Health Organization. Regional Office for Europe. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/343204> (date of access: 06.10.2023).
19. The Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030. World Health Organization, 2016. 64 p.
20. WHO European Region. Nursing and midwifery. 9 January 2020. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/nursing-and-midwifery> (date of access: 06.09.2023).
21. WHO. Strengthening nursing and midwifery: investments in education, jobs, leadership, and service delivery. WHA74.15. 31 May 2021. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA74/A74_R15-en.pdf (date of access: 16.11.2023).
22. World Health Organization. Regional Office for Europe. Vienna Declaration on Nursing in Support of the European Targets for Health for All, 1988. World Health Organization. Regional Office for Europe. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/349749> (date of access: 08.11.2023).
23. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. 2016. URL: https://www.who.int/hrh/resources/global_strategy_workforce2030_14_print.pdf?ua=1 (date of access: 06.11.2023).
24. World Health Organization. Regional Office for Europe. Health 2020: a European policy framework and strategy for the 21st century. World Health Organization. Regional Office for Europe. 2013. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/326386> (date of access: 26.10.2023).
25. WHO. Working for health and growth: investing in the health. Geneva: World Health Organization; 2016. URL: <http://www.who.int/hrh/com-heeg/reports/report-Commission/en>. (date of access: 06.10.2023).
26. World Health Organization. Regional Office for Europe. (2020). WHO-ASPHER competency framework for the public health workforce in the European Region. World Health Organization. Regional Office for Europe. 2020. 73 p. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/347866> (date of access: 06.11.2023).
27. World Health Organization. Regional Office for Europe. Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine. World Health Organization. Regional Office for Europe. 2022. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/358446>. Lizenz: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

References

1. Andrijevsjka, O. V., Krynycjka, I. Ja. (2017). Rolj starshoji medsestry v orghanizaciji dijajlnosti sestrynsjkogho personalu. [Role of a senior nurse in organizing nursing staff activities]. *Medsestrynstvo*. 4. pp. 25–26. [in Ukrainian].
2. Bezkorovajna, U. Ju. (2016). Systema derzhavnogho upravlinnja medsestrynstva v Ukrajinі. [The System of Public Administration of Nursing in Ukraine]. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, 6. pp.114–117. [in Ukrainian].
3. Bilichenko, O. (2021). Kryteriji ta pokaznyky sformovanosti profesijnoji etyky majbutnikh medychnykh sester. [Criteria and indicators of the formation of future nurses' professional ethics]. *Naukovyj visnyk Izmajiljsjkogho derzhavnogho ghumanitarnogho universytetu*, 42, pp. 41–49. URL: <http://visnyk.idgu.edu.ua/index.php/nv/article/view/380> [in Ukrainian].
4. Ghrycko, O. M., & Nadjuk, Z. O. (2016). Rolj ghromadsjkogho medsestrynstva v derzhavnomu upravlinni zdorov'jam u zakladakh rodynnoji medycyny. [The role of community nursing in public health management in family medicine institutions]. *Efektivnistj derzhavnogho upravlinnja*, 46/47. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/efdu_2016_1-2(1)_21.pdf. [in Ukrainian].
5. Zakusylova, T. O. (2018). Formuvannja osnov profesionalizmu majbutnikh medychnykh sester u procesi fakhovoji pidghotovky: dys. ...kand. ped. nauk: [Formation of the basis of the future nurses' professionalism in the process of the professional training]. 13.00.04. Zaporizhzhja. . [in Ukrainian].
6. Kuzjimsjkyj, P. J. (2014). Mekhanizmy derzhavnogho upravlinnja systemoju rozvytku ta reformuvannja medsestrynstva v Ukrajinі [Mechanisms of public management of the system of development and nursing reform in Ukraine]: avtoref. dys. ...k. n. z derzh. upr.: 25.00.02, Kyjiv. . [in Ukrainian].
7. Mararash, Gh.Gh. (2020). Kharakterystyka profesijno-osobystisnoji kompetentnosti medychnykh sester [Characteristics of professional and personal competence of nurses]. *Scientific and practical journal* [internet]. 06, Lypenj 2020 [cyt. za 28, Zhovtenj 2023]; 4(2(14) pp. 108 -115/ URL: <https://art-of-medicine.ifnmu.edu.ua/index.php/aom/article/view/502> [in Ukrainian].
8. Sabluk, A. Gh. (September 2017). Normatyvno-pravovi dokumenty reformuvannja medsestrynsjkoi osvity. [Normative documents and legal acts of nursing education reform]. *WORLD SCIENCE*. International Scientific and Practical Conference. 9(25), Vol.2. [in Ukrainian].
9. Skiljky likariv v Ukrajinі? [How many doctors are there in Ukraine?]. (21.02. 2021). *Medychna osvita*. URL: <http://medosvita.info/> [in Ukrainian].
10. Strjukov V. V. (2020). Upravlinnja procesom formuvannja komunikatyvnoju kompetencijeju seređnjogho medychnogho personal [Management of the process of formation of communicative competence of nursing personnel]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-58>. [in Ukrainian].
11. Sharlovych, Z.P. (2015). Formuvannja profesijno-pedagoghichnoji kompetentnosti medychnykh sester simejnoji medycyny v procesi fakhovoji pidghotovky [Formation of professional pedagogical competence of nurses of the Family Medicine during professional training]: avtoref. dys.... kand. ped. n. :13.00.04. Zhytomyr. [in Ukrainian].
12. Shatylo, V. E. (2013). U Jevropi ta SShA seređ uchyteliv medsestry nemaje likariv [In Europe and the United States, there are no doctors among nurse teachers]. *Vashe zdorov'ja*. 17–18. URL: https://issuu.com/vzkievua/docs/vz_17-18_2013. [in Ukrainian].
13. Shatylo, V.J., Kravchuk, L.S. (2018). Systema upravlinnja sestrynsjkykym personalom u zakladakh okhorony zdorov'ja Ukrajinjy. [Nursing personnel management system in healthcare institutions of Ukraine]. *Khirurghija dytjachogho viku*, 1 (58), 113-115. DOI 10.15574/PS.2018.58.113 [in Ukrainian].
14. Sheghedyn, Ja. Ju. (2017). Pravovyj ta orghanizacijnyj mekhanizmy realizaciji na regionaljnomu rivni derzhavnoji polityky v ghaluzi medsestrynstva. [Legal and organizational mechanisms for the implementation of public policy in the nursing industry at the regional level]/ *Efektivnistj derzhavnogho upravlinnja*, 2, pp. 129-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_2_17 [in Ukrainian].
15. Competencies for nurses working in primary health care. (2020). WHO Regional Office for Europe. URL: https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0004/441868/Competencies-nurses-primary-health-care-eng.pdf [in English].
16. Langins, Margrieta et al. (2016). Strengthening a competent health workforce for the provision of coordinated/ integrated health services. *International Journal of Integrated Care*. 16(6): A231, pp. 1-8, URL:<http://doi.org/10.5334/ijic.2779> [in English].
17. Munich Declaration: Nurses and midwives: a Force for Health. (2000). WHO European Region. URL: https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0007/53854/E93016.pdf [in English].
18. Regional Committee for Europe, 71st session. (2021)† Seventy-first Regional Committee for Europe: virtual session, 13–15 September 2021: progress report on the implementation of Towards a sustainable health workforce in the WHO European Region: framework for action. World Health Organization. Regional Office for Europe. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/343204/> [in English].
19. The Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030. (2016). World Health Organization. [in English].
20. WHO European Region. (2020) Nursing and midwifery. (9 January). URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/nursing-and-midwifery> [in English].
21. WHO. (2021). Strengthening nursing and midwifery: investments in education, jobs, leadership and service delivery. WHA74.15. 31 May. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA74/A74_R15-en.pdf [in English].
22. World Health Organization. Regional Office for Europe. (†1998)† Vienna Declaration on Nursing in Support of the European Targets for Health for All, 1988. World Health Organization. Regional Office for Europe. <https://iris.who.int/handle/10665/349749> [in English].
23. World Health Organization. (2016). Global strategy on human resources for health: workforce 2030. URL: https://www.who.int/hrh/resources/global_strategy_workforce2030_14_print.pdf?ua=1 [in English].
24. World Health Organization. Regional Office for Europe. (2013)† Health 2020: a European policy framework and strategy for the 21st century. World Health Organization. Regional Office for Europe. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/326386>. [in English].
25. WHO. (2016). Working for health and growth: investing in the health. Geneva: World Health Organization. URL: <http://www.who.int/hrh/com-heeg/reports/report-Commission/en>. [in English].
26. World Health Organization. Regional Office for Europe. (2020)† WHO-ASPHER competency framework for the public health workforce in the European Region. World Health Organization. Regional Office for Europe. 73 p. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/347866> [in English].
27. World Health Organization. Regional Office for Europe. (2022). Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine. World Health Organization. Regional Office for Europe. URL: <https://iris.who.int/handle/10665/358446>. Lizenz: CC BY-NC-SA 3.0 IGO [in English].

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 351

Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції

STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICE PERSONNEL IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

ВОЛКОВА Наталія – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49000, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0795-9778>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-3>

VOLKOVA Nataliia – Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 49000, 70 Volodymyra Antonovycha Street, Dnipro, Ukraine

Анотація. Стаття присвячена вивченню стратегічних аспектів управління персоналом в контексті євроінтеграції. Дослідження приділяє увагу інноваційним підходам до управління персоналом, які сприятимуть підвищенню його ефективності та відповідності європейським стандартам. Зокрема йдеться про необхідність розвитку персоналу та впровадження цифрових технологій у роботі з персоналом. Розглянуті ключові аспекти стандартів управління персоналом у публічній службі в Європейському Союзі, що можуть бути розкриті через кар'єрну модель, гендерний підхід та їх інтеграцію у політику та програми. В роботі зазначається, що Україна як кандидат на вступ до ЄС має впроваджувати європейські стандарти публічного управління. Зокрема, це означає, що українські публічні службовці мають розуміти підходи і процедури роботи наднаціональних органів Європейського Союзу, мати глибокі знання з права ЄС у своїй галузі та управляти повним циклом його імплементації – аналізувати невідповідності, розробляти зміни разом з оцінкою впливу, проводити консультації з ключовими стейкхолдерами, розробляти необхідне законодавство, застосовувати проєктний менеджмент для його виконання після ухвалення з оцінкою впливу в ході імплементації. Із «твердих» навичок для українських публічних службовців важливими є знання англійської мови, інших мов Європейського Союзу, а із «м'яких» навичок важливою є наявність мотивів «орієнтації на клієнта» у своїй професійній діяльності. У статті зазначається, що стратегія управління персоналом публічної служби має розроблятися на основі стратегії публічної служби з урахуванням аналізу поточної ситуації, при формуванні цілей кадрової політики і конкретних заходів та рекомендацій експертів. Цей процес є циклічним та динамічним, оскільки стратегія управління персоналом повинна відповідати змінам у політиці, законодавстві та суспільним вимогам. У статті визначено, що європейські стандарти управління персоналом у публічній службі можуть відрізнятися від українських стандартів за рівнем професійної підготовки та розвитку персоналу, його етичної поведінки, прозорості та відкритості процедур, а також системи оцінки та стимулювання праці.

Ключові слова: стратегічне управління, публічна служба, євроінтеграція.

Summary. The article is devoted to the study of strategic aspects of human resources management in the context of European integration. The study focuses on innovative approaches to human resources management that will help to increase its efficiency and compliance with European standards. In particular, the need for staff development and the introduction of digital technologies in HR is discussed. The key aspects of HRM standards in the public service in the European Union that can be revealed through the career model, gender approach and their integration into policies and programs are considered. The paper notes that Ukraine, as a candidate for EU accession, should implement European standards of public administration. In particular, this means that Ukrainian civil servants must understand the approaches and procedures of the EU supranational bodies, have in-depth knowledge of EU law in their field, and manage the full cycle of its implementation - analyze inconsistencies, develop changes with an impact assessment, consult with key stakeholders, develop the necessary legislation, apply project management for its implementation after adoption, and assess its impact during implementation. Among the hard skills for Ukrainian civil servants, knowledge of English and other EU languages is important, and among the soft skills, it is important to have a «customer focus» in their professional activities. The article notes that the public service HR management strategy should be developed on the basis of the public service strategy, taking into account the analysis of the current situation, when formulating the objectives of HR policy and specific measures and recommendations of experts. This process is cyclical and dynamic, since the HRM strategy should be

in line with changes in policy, legislation and social requirements. The article determines that European standards of HR management in the public service may differ from Ukrainian standards in terms of the level of professional training and development of personnel, their ethical behavior, transparency and openness of procedures, as well as the system of evaluation and incentives.

Key words: *strategic management, public service, European integration.*

Вступ. Національне агентство з питань державної служби (НАДС) визначило три пріоритети на шляху до євроінтеграції: реформа системи оплати праці, удосконалення системи професійного навчання та запровадження європейських принципів управління на рівні органів місцевого самоврядування, що дозволить Україні побудувати в територіальних громадах професійну конкурентну службу. Публічний службовець держави-члена ЄС має вільно володіти англійською мовою, іншою мовою ЄС, добре розуміти загальноєвропейські процеси та забезпечувати високопрофесійне і гідне представництво інтересів України при формуванні політик всього ЄС. Оскільки у праві ЄС людина з її правами та гідністю стоїть в центрі всього, то для українських публічних службовців, високопосадовців та парламентарів важливо розвивати в собі здатність відчувати традиції права ЄС замість просто копіювання норм права.

У зв'язку зі змінами, що відбуваються в українській публічній службі, на особливу увагу заслуговують процеси розвитку персоналу, стимулювання його професійного зростання та впровадження принципів клієнтоорієнтованого управління в діяльність органів державної служби та органів місцевого самоврядування. Зазначені процеси сприятимуть впровадженню європейських стандартів публічної служби. Так, клієнтоорієнтоване управління як орієнтація на потреби громадян та користувачів державних послуг може привести до розробки нових підходів до управління персоналом, зосереджених на задоволенні потреб громадян та зручності їх доступу до державних послуг. Запровадження цих інноваційних підходів в управлінні персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції може значно покращити ефективність управління персоналом, використання ним робочого часу, забезпечити більшу свободу вибору та підвищити рівень кваліфікації та мотивації персоналу.

Досвід країн-членів ЄС може бути корисним для нашої країни під час розробки нормативно-правової бази управління персоналом державної служби згідно з провідними європейськими принципами, якими є: пріоритет прав і свобод громадян; відкритість кадрової політики у сфері державної служби; випереджальний та інноваційний характер кадрової політики; ефективна мотивація праці; оцінка діяльності працівника за досягнутими результатами і методами роботи.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження щодо управління персоналом публічної служби в останні роки стосувалися таких аспектів, як формування інноваційних підходів у реалізації комплексу механізмів управління персоналом в сучасній кадровій політиці публічних інституцій [1], особливостям стратегічного управління персоналом на публічній службі в Україні [2], стимулюванню професійного зростання і розвитку лідерських навичок [3], формуванню позитивного

іміджу державних службовців в суспільстві [4], вимогам до етичної поведінки державних службовців та механізмів контролю за їхньою діяльністю [5], шляхам забезпечення виконання європейських стандартів управління персоналом у публічній службі в умовах реформування [6]. Науковці вивчають сучасні парадигми публічної служби в контексті глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, а також шукають відповідні концепції професійної освіти для державних службовців з урахуванням європейських стандартів [7]. Отже, вплив євроінтеграції на стратегічне управління персоналом у публічній службі є актуальною темою досліджень

Мета статті полягає в дослідженні особливостей впровадження стратегічного управління персоналом в українських державних органах в контексті процесів євроінтеграції. Стаття спрямована на вивчення та аналіз сучасних тенденцій управління персоналом в умовах європейської інтеграції, визначення проблем та перешкод, які ускладнюють процеси модернізації управління персоналом, а також розробку рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління персоналом публічної служби - це система управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей державного органу та органу місцевого самоврядування шляхом оптимального використання людських ресурсів. Це включає в себе формування стратегії управління персоналом, розвиток інституційної спроможності, управління інтелектуальним капіталом, використання психологічних методів управління трудовим потенціалом та інші аспекти, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом на публічній службі.

Україна як кандидат на вступ до ЄС має впроваджувати європейські стандарти публічного управління. До набуття статусу повноправного члена ЄС в Україні має запрацювати публічна служба європейського рівня. Йдеться, зокрема, про підвищення кваліфікації публічних службовців. На практиці це означає, що українські публічні службовці мають розуміти підходи і процедури роботи наднаціональних органів Євросоюзу, мати глибокі знання з права ЄС у своїй галузі та управляти повним циклом його імплементації – аналізувати невідповідності, розробляти зміни разом з оцінкою впливу, проводити консультації з ключовими стейкхолдерами, розробляти необхідне законодавство, застосовувати проектний менеджмент для його виконання після ухвалення з оцінкою впливу в ході імплементації. Так ми матимемо кваліфіковане і гідне представництво України на переговорах про вступ на першому етапі, і спільно формуватимемо політики за столом великої європейської сім'ї у майбутньому. Публічна служба має стати цифровою, професійною, конкурентною сферою.

Сучасні тенденції управління персоналом в умовах європейської інтеграції включають в себе ряд ключових аспектів, які впливають на розвиток системи управління персоналом в органах публічної влади, а саме [8]:

1. Адаптація до європейських стандартів зокрема у сферах прав людини, антикорупційних заходів, гендерної рівності та інших.

2. Розвиток людських ресурсів, зокрема у сферах цифрових технологій, міжкультурної комунікації та міжособистісних навичок.

3. Створення сприятливого робочого середовища, зокрема шляхом впровадження європейських стандартів у сферах робочого часу, відпусток, охорони праці та інших.

4. Залучення міжнародної експертизи для впровадження кращих практик управління персоналом з урахуванням європейських стандартів та вимог.

5. Зміцнення системи контролю та моніторингу для забезпечення відповідності європейським стандартам та вимогам.

Ці аспекти відображають сучасні тенденції управління персоналом в умовах європейської інтеграції, які впливають на розвиток системи управління персоналом в органах публічної влади.

Розробка ефективних стратегій управління персоналом є одним з найважливіших напрямків розвитку публічних організацій. Європейські стандарти управління персоналом у публічній службі зазвичай передбачають більш високий рівень професійної підготовки державних службовців, а також більш жорсткі вимоги до їхньої етики та поведінки [9]. Крім того, європейські стандарти можуть передбачати більш прозорі та демократичні процедури відбору та призначення на посади в державній службі.

Забезпечення виконання європейських стандартів управління персоналом у публічній службі в умовах реформування може вимагати підвищення кваліфікації публічних службовців, розвитку системи оцінки та стимулювання, впровадження прозорих та демократичних процедур, розвитку кадрових служб та формування позитивного іміджу державних службовців. Вищезазначені аспекти можуть служити основою для розробки стандартів управління персоналом у публічній службі в Європейському Союзі. Євтушенко Г. І. і Мороз О. О. [10] виділяють дві групи європейських стандартів управління персоналом на державній службі. Одним із основних принципів формування першої групи стандартів є принцип розвитку персоналу, залучення персоналу в процеси вдосконалення та задоволення персоналу своєю роботою, що безпосередньо впливає на результативність роботи всієї організації. До першої групи автори відносять такі п'ять видів стандартів: TQM (Total Quality Management, загальна філософія управління якістю); модель CAF (Common Assessment Framework); стандарти серії ISO 9000; SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність»); модель EFQM (європейська модель досконалості, розроблена Європейським фондом управління якістю за сприяння Європейської комісії); «Investors in People» («Інвестори в людей»).

Друга група стандартів управління персоналом включає стандарти, які починають інноваційні концепції,

підходи та інструменти для впровадження сучасних технологій управління персоналом і найбільш часто використовуються в бізнесі: управління талантами і лідерством; управління знаннями (менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), кар'єрний портал, віртуальна школа, соціальна карта співробітника); методи добору персоналу: аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг); реінжиніринг; бенчмаркінг; методика LAB-profile, Executive Search – метод добору кращого фахівця на ринку праці; методика оцінювання лояльності персоналу Mystery Shoppers («Таємні покупці»); безконтактний аналіз психоемоційного стану – система Vibralmage; метод використання гнучкого графіка роботи персоналу [10].

Управління кадровою політикою державної служби в країнах Європейського Союзу ґрунтується на різних моделях публічної служби, таких як кар'єрна, посадова та змішана. Більшість країн ЄС, включаючи сам Європейський Союз, використовують кар'єрну модель, яка ґрунтується на ієрархічності, корпоративізмі, публічно-правовому регулюванні, визнанні заслуг, безперервному підвищенні кваліфікації та інших спільних принципах. Управління персоналом координується в більшій частині з єдиного центру, спирається на державну кадрову політику та має єдину інформаційну базу даних про персонал, передбачає самостійність та відповідальність службовців, де головним критерієм є якість послуг, що надаються населенню [11].

Інституційними основами розвитку публічної служби України в європейському напрямі є діяльність Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, Національного агентства України з питань державної служби, Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу (державна установа, що належить до сфери повноважень НАДС), а також міжнародні проекти та програми, зокрема Проект Європейського Союзу «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR2), Програма Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні», Проект Eng4PublicService з безкоштовного вивчення публічними службовцями англійської мови на мультимедійній онлайн платформі EF! Останній проект реалізується НАДС на Порталі управління знаннями у співпраці з освітньою організацією EF Language Learning Solutions з метою посилення мовленнєвої спроможності публічних службовців.

Корисним є європейський досвід підготовки публічних службовців. Один із провідних навчальних центрів Європи у сфері розвитку публічної служби – Європейський інститут публічного адміністрування (EIPA) – займається навчанням публічних службовців, прикладними дослідженнями та консультуванням державних органів – членів ЄС і країн-кандидатів на вступ до ЄС, зокрема з питань прийняття управлінських рішень, процедур європейських інтеграційних переговорів, європейської політики та інституціалізацією самоосвіти публічних посадовців різних галузей

діяльності на міждержавному рівні. Навчання та підвищення кваліфікації в ЕІРА в більшості випадків відбувається не у формі прямої передачі знань, а у формі семінарів для обміну думками, досвідом з провідними експертами й колегами з різних країн та установ. Слухачі короткострокових курсів самостійно оцінюють рівень власних знань, ставлять навчальну мету, визначають засоби її досягнення, а установа ЕІРА лише надає їм засоби для досягнення цієї мети.

Висновки. Стратегія управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції має передбачати модернізацію системи професійного навчання державних службовців і представників органів місцевого самоврядування на основі провідного зарубіжного

досвіду і відповідності очікуваним результатам Плану відновлення України, пріоритетам Плану дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та відбудова» на 2023-2026 роки. Для діагностики досягнення стратегічних цілей кадрової політики пропонуємо запровадження в органах державної влади та місцевого самоврядування систематичного моніторингу показників оцінки ефективності управління персоналом. Дані моніторингу будуть корисними для прийняття кадрових рішень, що забезпечать стимули до змін, підвищення рівня мотивації, залучення співробітників до досягнення стратегічних цілей органу управління та, в кінцевому підсумку, задоволеність громадян якістю надаваних послуг.

Список використаних джерел

1. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ. 2018. с. 480 URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>
2. Сердюк, О. І., Мирна, О. В., Корнійчук, А. С., & Олексій, І. В. (2023). Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, № 3, С. 49-59. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>
3. Плетньова, Т. Р. (2023). Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf
4. Стратегія реформування державного управління України на 2022 - 2025 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr210831>
5. Губанов, О. О. (2018). Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/3/28.pdf>
6. Сивий, Р. П. (2017). Дефініція державної служби в країнах Європейського Союзу. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>
7. Компанець, О. І. (2022). Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf
8. Адамська, І. П. (2023) Захист прав публічних службовців у сучасних умовах України. – На правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування, Львів. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25104/disertaciyaadamska-ip.pdf>
9. Прудіус, Л. В. (2016). Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf
10. Євтушенко, Г. І., Мороз, О. О. (2019). Управління персоналом на державній службі: європейський стандарт. URL: https://www.researchgate.net/publication/338742512_Staff_Management_in_the_Public_Service_European_Standards
11. Паламарчук, І. В., Міроненко, В. А. (2019). Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.PDF>

References

1. Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii [Personnel management in the context of decentralization] / za zah. red. d.n.derzh.upr., prof. V. M. Oluika. Kyiv. 2018. S. 480 <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>
2. Serdiuk, O. I., Myrna, O. V., Korniihuk, A. S., & Oleksii, I. V. (2023). Strategicni priorityety upravlinnia personalom u systemi administratyvno-derzhavnoho menedzhmentu orhaniv vykonavchoi vlady. [Strategic Priorities of Human Resources Management in the System of Administrative and Public Management of Executive Authorities] Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seria: Publichne upravlinnia ta administruvannia, (3), 49-59. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>
3. Pletnova, T. R. (2023). Upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi: deiaki problemy teorii ta normatyvno-pravovoho rehuliuвання. [Personnel Management in the Civil Service: Some Problems of Theory and Regulation] URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf
4. Stratehiiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022 - 2025 roky. [Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022-2025] URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr210831>
5. Hubanov, O. O. (2018). Problemy teorii ta praktyky vprovadzhennia innovatsiinoi modeli upravlinnia liudskymy resursamy yak osnovy modernizatsii publichnoi sluzhby. [Problems of Theory and Practice of Implementing an Innovative Model of Human Resource Management as a Basis for Modernization of the Public Service] URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/3/28.pdf>
6. Syvii, R. P. (2017). Definiitsia derzhavnoi sluzhby v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu. [Definition of civil service in the European Union] URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>
7. Kompanets, O. I. (2022). Udokonalennia upravlinnia personalom orhaniv vykonavchoi vlady v Ukraini. [Improving Human Resources Management of Executive Authorities in Ukraine] URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf
8. Adamska, I. P. (2023) Zakhyst prav publichnykh sluzhbovtiv u suchasnykh umovakh Ukrainy. [Protecting the rights of public servants in the current conditions of Ukraine] – Na pravakh rukopysu. Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia doktora filosofii

za spetsialnistiu 281 – publichne upravlinnia ta administruvannia, Lviv. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25104/disertaciyaadamska-ip.pdf>

9. Prudyus, L. V. (2016). Yevropeiski standarty upravlinnia personalom yak umova zabezpechennia yakosti derzhavnoi sluzhby. [European standards of human resources management as a condition for ensuring the quality of civil service] URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf

10. Yevtushenko, H. I., Moroz, O. O. (2019). Upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi: yevropeiski standart. [Personnel management in the civil service: European standards] URL: https://www.researchgate.net/publication/338742512_Staff_Management_in_the_Public_Service_European_Standards

11. Palamarchuk, I. V., Mironenko, V. A. (2019). Zakordonnyi dosvid upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby krain – chleniv YeS dlia Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku. [Foreign Experience of Civil Service Personnel Management in EU Member States for Ukraine: Problems and Prospects for Development] URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA.PDF>

УДК 351:378

Використання інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців

USE OF INNOVATIVE FORMS OF LEARNING IN THE EDUCATION SYSTEM OF PUBLIC SERVANTS

РОМАНЕНКО Катерина – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3985-3791>

ШЕВЧЕНКО Наталія – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1559-1432>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-4>

ROMANENKO Kateryna – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

SHEVCHENKO Nataliia – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. У статті розглядається можливість застосування інноваційних форм освіти для професійного навчання публічних службовців з огляду на необхідність їх ефективної роботи в умовах євроінтеграції, становлення демократичної держави, розвитку громадянського суспільства в Україні. Визначено, що сфера людської діяльності постійно розширюється і донедавна універсальне поняття «державна служба», у національній законодавчій практиці доповнилося поняттям «публічна служба». Сьогодні публічна служба в найширшому розумінні здійснюється працівниками усіх організацій державної влади, державними підприємствами та установами, органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, у вузькому розумінні – це діяльність посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Виявлено, що для забезпечення надання якісних послуг громадянам, ефективного виконання своїх обов'язків публічні службовці мають постійно оновлювати свої знання та навички, а також постійно розвивати професійні компетентності. Визначено, що на процеси навчання та розвитку компетентностей фахівців публічної служби впливає застосування різних форм навчання, серед яких варто виділити змішане навчання, що комбінує традиційні методи навчання з онлайн-ресурсами. Розглянуто особливості впровадження мережевої, дуальної та змішаної форм навчання. Виявлено, що мережева форма навчання це спосіб організації навчання здобувачів освіти за участю різних суб'єктів освітньої діяльності, що взаємодіють між собою на договірних засадах, дуальна форма освіти передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти з навчанням на робочих місцях, змішана форма вимагає гнучкості та врахування особливостей роботи в сфері публічного управління. Зроблено висновок, що інноваційні форми навчання є важливими для розвитку сучасної освітньої системи навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців і доцільним є використання таких форм освіти, як мережева, дуальна та їх поєднання - змішане навчання. Ці форми можуть бути ефективними варіантами для здобуття освіти публічними службовцями, забезпечувати доступність, гнучкість та індивідуалізацію освіти, допоможуть підвищувати рівень кваліфікації та підготовки публічних службовців для більш якісного виконання їхніх обов'язків.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, вища освіта, інноваційні форми навчання, мережева форма здобуття освіти, дуальна форма, моделі змішаного навчання, філософія прагматизму.

Summary. The article examines the possibility of applying innovative forms of education for professional training of public servants in view of the need for their effective work in the conditions of European integration, the formation of a democratic state, and the development of civil society in Ukraine. It was determined that the sphere of human activity is constantly expanding, and until recently the universal concept of «state service» was supplemented by the concept of «public service» in the national legislative practice. Today, public service in the broadest sense is carried out by employees of all state power organizations, state enterprises and institutions, local self-government bodies, communal enterprises, in a narrow sense - it is the activity of officials of state authorities and local self-government bodies. It was found that in order to ensure the provision of quality services to citizens and the effective performance of their duties, public servants must constantly update their knowledge and skills, as well as constantly develop professional

competences. It was determined that the processes of training and development of competencies of public service specialists are affected by the use of various forms of training, among which it is worth highlighting mixed training that combines traditional training methods with online resources. The peculiarities of the implementation of online, dual and mixed forms of education are considered. It was found that the network form of education is a way of organizing the education of education seekers with the participation of various subjects of educational activity interacting with each other on a contractual basis, the dual form of education involves combining the training of individuals in educational institutions with training at workplaces, the mixed form requires flexibility and taking into account the peculiarities of work in the field of public administration. It was concluded that innovative forms of education are important for the development of the modern educational system of training and professional development of public servants, and it is expedient to use such forms of education as online, dual and their combination - mixed education. These forms can be effective options for obtaining education for public servants, provide accessibility, flexibility and individualization of education, help increase the level of qualification and training of public servants for better performance of their duties.

Key words: *public administration, public service, higher education, innovative forms of education, network form of education, dual form, models of blended learning, philosophy of pragmatism*

Вступ. Сучасні процеси євроінтеграції, становлення демократичної держави, розвиток громадянського суспільства неможливі без ефективного публічного управління і функціонування ключового механізму держави – інституту публічної служби. Кардинальні зміни, пов'язані із процесами децентралізації влади, використанням в нормативно-правовій і законодавчій сфері поняття «публічна служба», що обумовлюють окрім інших причин зміну назви спеціальності «Державне управління» на «Публічне управління та адміністрування», потребують відповідної корекції в системі освіти публічних службовців, бо їх підготовка неможлива без відповідного науково-методичного забезпечення, яке б відображало зазначені вище зміни. Публічна служба в сучасному світі різноманітна і охоплює все більше сфер діяльності людини. Поступово відбувається перерозподіл її функцій, а види публічної служби вимагають подальшої диференціації, як це відбувається в сучасних демократичних країнах [9]. Сучасний світ, для якого характерні швидкі зміни, потребує публічних службовців, які мають різні рівні досвіду, володіння актуальними знаннями та навичками. Саме тому питання розвитку системи освіти через впровадження нових форм навчання, що забезпечували б діяльнісний та особистісно орієнтований підхід, як це обґрунтовано в Концепції Нової української школи, індивідуальний підхід до здобуття освіти та підвищення кваліфікації публічних службовців набуває сьогодні особливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання вдосконалення системи освіти публічних службовців, реалізації різних форм навчання, мережевої взаємодії між закладами освіти розглядали у своїх працях Г. Гарасим, Г. Дзяна [2], О. Оболенський, В. Сороко [6], які визначали професіоналізацію державної служби як сукупність соціальних інститутів, що забезпечують розвиток особистості державного службовця. С. Сergygin, який розглядав проблеми професійного навчання державних службовців в Україні [10] К. Бугайчук [1], В. Кухаренко [14], І. Столяренко [11], Л. Ляховська [4], які у своїх працях детально розглянули питання теорії та практики змішаного навчання, А. Олійник [7], який розглядав застосування інформаційних технологій як основи і засобу реалізації інноваційних процесів у сучасній освіті. Проте питання управління мережевою формою здобуття освіти залишається поза увагою вчених.

Метою статті є висвітлення можливостей застосування інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців та їх методологічне обґрунтування.

Виклад основного матеріалу. Сфера людської діяльності постійно розширюється. Донедавна в теорії та практиці управління домінувало універсальне поняття «державна служба», яке об'єднувало всі види послуг у публічному секторі. Поняття «публічна служба» вперше з'явилося в Концепції адміністративної реформи в Україні 1998 року, але пройшло багато років, перш ніж цей термін увійшов у національну законодавчу практику.

На думку І. Сурай, «за інституційного підходу публічна служба в найширшому розумінні здійснюється працівниками усіх організацій державного сектору: органами державної влади, державними підприємствами та установами, органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами та установами. У вузькому розумінні публічну службу розглядають як діяльність посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування» [12]. Публічна служба має забезпечувати якісні послуги для громадян. Тому публічні службовці повинні постійно оновлювати свої знання про законодавство, нові технології та методи управління, а також розвивати навички спілкування і комунікації. Це дозволить публічним службовцям більш ефективно виконувати свої обов'язки, допоможе підтримувати високий рівень професійної культури та етики, що є важливим для забезпечення довіри громадян до держави та її установ.

Сучасні підходи до навчання та підвищення кваліфікації є надзвичайно важливими в сучасному світі, де знання і навички швидко змінюються, а конкуренція на ринку праці залишається високою. Інноваційні форми навчання публічних службовців важливі для підвищення їхньої компетентності та ефективності у виконанні обов'язків. Так, використання електронних платформ для навчання є однією з інноваційних форм навчання, де службовці можуть навчатися онлайн. Відкрите навчання передбачає можливість доступу до навчальних матеріалів та ресурсів для широкої громадськості. Це може збільшити взаємодію між публічними службовцями та громадянами, а також сприяти обміну та оновленню знань. Використання групових проєктів та інтерактивного навчання може покращити

співпрацю та комунікацію між публічними службовцями. Менторство та коучинг можуть бути інноваційними формами навчання, де більш досвідчені службовці допомагають новачкам розвивати свої навички та знання. Однією з інноваційних форм є навчання через розв'язання конкретних завдань або проблем, з якими стикаються публічні службовці у своїй роботі. Це допомагає здобути практичний досвід та нові навички. Оцінка результатів навчання також може бути інноваційною. Використання різноманітних методів, таких як ігрові та забезпечені відеоролики, може допомогти публічним службовцям легше визначити свій прогрес та розвиток.

Професійний розвиток публічних службовців - це безперервний процес особистісного та професійного зростання, заснований на інтеграції знань, умінь і навичок. Система професійної освіти має бути, насамперед, цілісною сукупністю взаємопов'язаних компонентів, що включає формування мотивації у публічних службовців до підвищення рівня професійної компетентності [15]. Слід відмітити, що значний вплив на методологію освіти взагалі і навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців справила Концепція Нової української школи, особливо так званий компетентнісний підхід, що сформувався під значним впливом прагматичної концепції істини [5].

Цю концепцію розробили творці американської філософії освіти ще на рубежі ХХ – ХХІ століття в працях її основоположників Ч. Пірса, Джемса і особливо Джона Дьюї. Основна ідея прагматизму полягає в підкресленні ролі практичної активності у пізнанні, яка, на їхню думку, розходиться з класичним розумінням істини. Головним у освітньому процесі вони вважали досягнення практичної корисності і ефективності отриманих знань, бо саме в цьому полягає вмотивованість навчання. Корисність отриманих у процесі навчання чи підвищення кваліфікації знань є головною цінністю і саме така практична застосовність і корисність згідно філософії американського прагматизму і заслуговує називатися істиною.

Отже, ключовими аспектами цих підходів та їх вплив на процеси навчання та розвитку кваліфікації фахівців публічної служби є:

- освіта 4.0 і цифрові технології, що дозволяють навчатися дистанційно, використовуючи онлайн-курси, відеолекції, інтерактивні платформи тощо;
- адаптивне навчання, що створює індивідуальні шляхи навчання для кожного учня на основі їх потреб, рівня знань та темпу навчання;
- змішане навчання, що комбінує традиційні методи навчання з онлайн-ресурсами та дозволяє зберігати важливий соціальний аспект навчання і водночас використовувати переваги цифрових технологій;
- глобальне навчання, коли здобувачі освіти та фахівці мають можливість навчатися та співпрацювати з однодумцями з усього світу;
- усвідомлення практичної застосовності і корисності здобутих знань.

У статті 9 Закону України «Про освіту» [3] передбачено, що основними формами здобуття освіти є: інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева); індивідуальна (екстернатна, сімейна (домашня),

педагогічний патронаж, на робочому місці (на виробництві); дуальна. Звернемо увагу на такі форми освіти як мережева та дуальна. Тим же законом визначено, що «мережева форма здобуття освіти - це спосіб організації навчання здобувачів освіти, завдяки якому оволодіння освітньою програмою відбувається за участю різних суб'єктів освітньої діяльності, що взаємодіють між собою на договірних засадах», а дуальна форма освіти - «спосіб здобуття освіти, що передбачає поєднання навчання осіб у закладах освіти (в інших суб'єктів освітньої діяльності) з навчанням на робочих місцях на підприємствах, в установах та організаціях для набуття певної кваліфікації, як правило, на основі договору»[3].

Впровадження мережевої форми в умовах змішаного навчання для публічних службовців має свої особливості, оскільки вимагає гнучкості та врахування особливостей роботи в сфері публічного управління: комбінування очних занять з заняттями, що здійснюються за допомогою онлайн-ресурсів; поєднання традиційних методів навчання з інтерактивними; розробка навчальних програм, з урахуванням здійснення змішаного навчання; забезпечення доступу здобувачів освіти до відповідних онлайн-ресурсів, навчальних платформ, електронних бібліотек тощо. Також змінюються вимоги й до викладачів, що мають надавати підтримку здобувачам, відповідати на запитання, відстежувати їх прогрес. Тобто йдеться про менторство в системі освіти публічних службовців як процес підтримки та навчання нових працівників, що забезпечує їхню адаптацію до нової роботи, розвиток професійних навичок та здібностей, підвищення ефективності роботи та досягнення успіху в кар'єрному розвитку. Менторство в системі освіти публічних службовців має на меті не лише навчання, а й забезпечення сталого розвитку організації, тому ментором може бути не тільки викладач закладу освіти, де проходять навчання чи підвищення кваліфікації слухачі, а й більш досвідчений колега, керівник або фахівець з певної галузі. У системі освіти публічних службовців менторство може бути організоване як окрема програма, або входить до складу процесу навчання та розвитку працівників.

Дуальна форма освіти - це особливий підхід до здобуття освіти, який поєднує теоретичне навчання в навчальному закладі з практичним навчанням на робочому місці [8]. Цей підхід стає все популярнішим у багатьох країнах і використовується для підготовки із числа учнів чи студентів інженерів, техніків, робітників та фахівців у різних галузях. Дуальна форма освіти для публічних службовців матиме свої особливості і може відрізнитися від традиційної дуальної освіти, оскільки спрямована на підготовку фахівців для публічного управління. Здобуття дуальної освіти фахівцями публічної служби може здійснюватися наступним чином:

- в закладах освіти, що здійснюють підготовку за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування», де вони отримують теоретичну освіту, а практичну підготовку проходять різних установах сфери публічного управління;
- в вигляді стажування та практики в державних установах, де вони можуть ознайомлюватися з конкретними аспектами роботи в державних службах;

- у вигляді семінарів, лекцій, майстер-класів, які проводять заклади освіти спільно з органами публічного управління на основі партнерської угоди про спільну підготовку фахівців для публічної служби;

- через онлайн-курси та вебінари, які розроблені спеціально для публічних службовців і дають можливість поєднувати навчання з роботою.

Дуальна форма освіти для публічних службовців сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців, які мають як теоретичні знання, так і практичний досвід, що допомагає їм бути більш ефективними та компетентними у своїй роботі. Головним у цій діяльності, як і в освіті взагалі, є усвідомлення необхідності і можливості застосування отриманих знань у практичній сфері даної професії як основа мотивації до навчання.

Отже, прийнятним варіантом форми здобуття освіти для публічних службовців може бути комбінація мережевої та дуальної форм навчання, тобто варіант змішаного навчання, що поєднує в собі елементи традиційного навчання, електронного навчання, а також практичну роботу. Змішане навчання дозволить забезпечити гнучкість та комфорт для здобувачів освіти, а також зменшити витрати на навчання та підвищення кваліфікації. Крім того, важливою складовою успішної змішаної форми навчання є використання сучасних технологій та онлайн-ресурсів, що дозволяє

слухачам отримувати доступ до навчального матеріалу та інформації в будь-який час та з будь-якого місця.

Висновки. Таким чином, першочерговим у досягненні більшої ефективності підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, окрім посилення методологічних основ освітнього процесу є інноваційні форми освіти, важливі для розвитку сучасної освітньої системи навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців. Доцільним є використання таких форм освіти, як мережева, дуальна та їх поєднання - змішане навчання. Кожна з цих форм має свої особливості, що дозволяють поєднувати теоретичні знання з практичними навичками, забезпечуючи гнучкість та актуальність навчання. Вони можуть бути ефективними варіантами для здобуття освіти публічними службовцями, забезпечувати доступність, гнучкість та індивідуалізацію освіти, допоможуть підвищувати рівень кваліфікації та підготовки публічних службовців для більш якісного виконання їхніх обов'язків. Подальший напрям дослідження полягає у більш детальному розгляді можливостей кожної з форм забезпечувати навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, для адаптації їх до роботи в сучасному мінливому середовищі, де важливо вдосконалювати свої здібності безпосередньо у процесі роботи.

Список використаних джерел

1. Бугайчук К. Л. Змішане навчання: теоретичний аналіз та стратегія впровадження в освітній процес вищих навчальних закладів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2016. № 4, т. 54. С. 1–18.
2. Гарасим В., Дзяна Г. Електронне навчання у сфері професійної підготовки управлінського персоналу органів публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2013. Випуск 36. С. 209-217.
3. Закон України Про освіту від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
4. Касьян С. П., Олійник В. В., Ляховська Л. Л. Науково-методичні основи впровадження технологій змішаного навчання в системі відкритої післядипломної освіти: методичний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2018. 312 с.
5. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>
6. Оболенський О., Сороко В. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*, 2005, № 1, С. 20-27.
7. Олійник А. Поняття й реальність процесу інноваційного розвитку освіти в Україні в контексті Болонських декларацій. *Вища освіта України*, 2007. № 1. С. 42–49.
8. Про затвердження Положення про дуальну форму здобуття професійної (професійно-технічної) освіти: наказ МОН України від 12.12.2019 № 1551 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0193-20#Text>
9. Публічна служба: навчальний посібник за заг. ред. С. М. Сergyogina. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384 с.
10. Сergyogin С. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: колективна монографія, Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 274 с.
11. Столяренко І. С. Особливості організації змішаного навчання у підготовці майбутніх учителів інформатики. *Інформаційні технології в освіті*. 2015. № 24. С. 138–146.
12. Сурай І. Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: Державне управління*, 2021 № 2(8), С. 111–132.
13. Теоретичні та організаційно-методичні засади проектування освітньої діяльності навчально-методичних установ цивільного захисту: монографія (з електрон. дод.) / Бегун В. В.; за заг. ред. Литвиновського Є.Ю. Вид. 2, переробл. Львів: Кругозір, 2017. 230 с.
14. Теорія та практика змішаного навчання: монографія Кухаренко В. М. та ін. Харків: Міськдрук. НТУ ХПІ, 2016. 284 с.
15. Юрченко В. Використання інноваційних форм здобуття освіти в системі підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник: Державне управління*, 2021, № 1 (1(7)), С. 303–317.

References

1. Bugaichuk, K. L. (2016). Zmishane navchannya: teoretychnyy analiz ta stratehiya vprovadzhenyia v osvitiiny protses vyshchykh navchal'nykh zakladiv. [Blended learning: theoretical analysis and implementation strategy in the educational process of higher educational institutions.]. *Informatsiinyi tekhnolohiyyi i zasoby navchannya*. № 4, vol. 54. pp. 1 –18, [in Ukrainian].

2. Harasym, V. Dziana, H. (2013) Elektronne navchannia u sferi profesiinoi pidhotovky upravlinskoho personalu orhaniv publichnoi vlady [E-learning in the field of professional training of management personnel of public authorities]. *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia*, vol 36, pp. 209-217, [in Ukrainian].
3. Law of Ukraine On Education 2017, № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed: 26.10.2023), [in Ukrainian].
4. Kas'yan, S. P. Oliynyk, V. V. Lyakhovs'ka, L. L. (2018). Scientific and methodological foundations of the implementation of mixed learning technologies in the system of open postgraduate education: metodychnyy posibnyk. Kyiv: DVNZ «Universytet menezhementu osvity», [in Ukrainian].
5. New Ukrainian school. Conceptual principles of secondary school reform. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (accessed: 26.10.2023), [in Ukrainian].
6. Obolenskyi, O. Soroko, V. (2005) Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Professionalization of civil service and service in local self-government bodies]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, № 1, pp. 20-27, [in Ukrainian].
7. Oliynyk, A. (2007), Poniattia y realnist protsesu innovatsiinoho rozvytku osvity v Ukraini v konteksti Bolonskykh deklaratsii [The concept and reality of the process of innovative development of education in Ukraine in the context of the Bologna Declarations]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, № 1, pp.42–49, [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro dual'nu formu zdobuttia profesiynoyi (profesiyno-tekhnichnoyi) osvity [Regulation on the dual form of obtaining professional (vocational and technical) education] nakaz MON Ukrayiny vid 12.12.2019 № 1551 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0193-20#Text> (accessed: 26.10.2023), [in Ukrainian].
9. Publichna sluzhba: navchalnyi posibnyk za zah. red. S. M. Serohina.(2018), Dnipro: HRANI, [in Ukrainian].
10. Serohin, S. (2012) Reforming professional training of civil servants in Ukraine: problems and prospects: kolektyvna monohrafiia, Dnipropetrovsk: DRIDU NADU, [in Ukrainian].
11. Stolyarenko, I. S. (2015). Osoblyvosti orhanizatsiyi zmishanoho navchannia u pidhotovtsi maybutnikh uchyteliv informatyky. [Peculiarities of the organization of blended learning in the training of future informatics teachers.] *Informatsiyni tekhnolohiyi v osviti*, vol. 24. pp. 138 – 146, [in Ukrainian].
12. Surai, I. (2021), Publichna sluzhba Ukrainy: instytutsionalnyi pidkhid [Public service of Ukraine: an institutional approach]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2(8), pp. 111–132, [in Ukrainian].
13. Theoretical and organizational and methodological principles of designing educational activities of educational and methodological institutions of civil defense: monohrafiya, za zahalnoiu redaktsiieiu Lytvynovskoho YE.YU, 2017, Vyd. 2, pererobl. L'viv: Kruhozir, [in Ukrainian].
14. Theory and practice of blended learning, monohrafiya Kukharenko V. M. ta in. Kharkiv: Mis'kdruk. NTU KHPI, 2016, [in Ukrainian].
15. Yurchenko, V. (2021), Vykorystannia innovatsiinykh form zdobuttia osvity v systemi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtiv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [The use of innovative forms of education in the system of training civil servants and officials of local self-government]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1(1(7), pp. 303–317, [in Ukrainian].

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 315

Впровадження системи моніторингу та оцінки якості освіти в територіальних громадах

IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM OF MONITORING AND ASSESSMENT OF THE QUALITY OF EDUCATION IN THE TERRITORIAL COMMUNITIES

КУЛИК Андрій – аспірант кафедри публічного управління та права, Комуніальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9691-5720>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-5>

KULYK Andrii – postgraduate student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. У статті розглянуто процес децентралізації як основу здійснення реформ в освіті, які обумовлені входженням України в європейський освітній простір. Виявлено, що за роки здійснення адміністративної реформи в громадах напрацьовано досвід ефективного управління освітою; відбулося створення нової системи методичної служби; виникло розуміння необхідності проведення обговорення питання якості освіти з батьками, вчителями, громадськістю. Адже питання якості освіти залишаються актуальними і в такий складний період, який переживає Україна зараз. З'ясовано, що система якості освіти неможлива без сучасної, комплексної системи оцінки якості освіти в цілому, так і всіх її складових окремо. Візія майбутнього освіти і науки України як одну із стратегічних цілей визначає обов'язковість здобуття дітьми якісної освіти відповідно до принципів та підходів НУШ. Визначено, що проблеми оцінювання якості шкільної освіти обговорюються практиками шкільного управління, які констатують, що простежуються два напрями оцінювання якості шкільної освіти. Один пов'язаний з розвитком кількісного аналізу, заснованого на даних статистичного спостереження, зовнішньої оцінки освітніх досягнень, другий - на зміщенні пріоритетів в оцінюванні якості шкільної освіти з процесу на результат. Також в шкільній освіті спостерігається нерозробленість ефективного механізму вимірювання й оцінювання якості елементів освітнього процесу. Визначено чинники, які на думку експертів, директорів, учителів та батьків найбільше впливають на якість освіти: співпраця між учасниками освітнього процесу; безпечне для дітей середовище; достатня кваліфікація педагогічних працівників. Обґрунтовано, що оцінити якість освіти можна з застосуванням процедур моніторингу, метою якого є прогнозування та планування розвитку освіти; визначення ефективності використання коштів і ресурсів громади; порівняння закладів освіти однієї громади. Зроблено висновок, що проведення моніторингу має базуватися на принципах систематичності, доцільності, прозорості моніторингових процедур, відповідального ставлення до своєї діяльності суб'єктів, які беруть участь у підготовці та проведенні моніторингу. Оцінка результатів моніторингу виявить ефективність навчального процесу, слабкі місця та проблеми.

Ключові слова: децентралізація, якість освіти, моніторинг, реформування, територіальні громади

Summary. The article examines the process of decentralization as a basis for the implementation of reforms in education, which are due to the entry of Ukraine into the European educational space. It was revealed that over the years of implementation of the administrative reform in the communities, the experience of effective management of education has been gained; a new methodical service system was created; there was an understanding of the need to discuss the issue of the quality of education with parents, teachers, and the public. After all, the issues of the quality of education remain relevant even in such a difficult period that Ukraine is currently experiencing. It was found that the education quality system is impossible without a modern, comprehensive system of assessment of both the quality of education as a whole and all its components separately. The vision of the future of education and science of Ukraine, as one of the strategic goals, defines the obligation for children to acquire quality education in accordance with the principles and approaches of the National Academy of Sciences. It was determined that the problems of assessing the quality of school education are discussed by practitioners of school management, who state that there are two directions of assessing the quality of school education. One is related to the development of quantitative analysis based on statistical observation data, external evaluation of educational achievements, the second - to the shift of priorities in evaluating the quality of school education from the process to the result. Also, in school education, there is a lack of development of an effective mechanism for measuring and evaluating the quality of elements of the educational process. The factors that, according to experts, principals, teachers and parents, have the greatest influence on the quality of education have been identified: cooperation between participants in the educational process; safe environment for children; sufficient qualification

of teaching staff. It is justified that it is possible to assess the quality of education using monitoring procedures, the purpose of which is to forecast and plan the development of education; determination of the effectiveness of the use of community funds and resources; comparison of educational institutions of the same community. It was concluded that monitoring should be based on the principles of systematicity, expediency, transparency of monitoring procedures, responsible attitude to their activities of the subjects participating in the preparation and monitoring. Evaluation of monitoring results will reveal the effectiveness of the educational process, weaknesses and problems.

Key words: decentralization, quality of education, monitoring, reforms, territorial communities

Вступ. Процес входження України в європейський освітній простір зумовив необхідність проведення модернізації змісту освіти в контексті її відповідності стандартам ЄС. Основою здійснення реформ в освіті є децентралізація, тобто процес передачі значних повноважень від державних органів влади органам місцевого самоврядування. Згідно Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні завданням реформи децентралізації в частині досягнення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади визначено, що «повноваженнями органів місцевого самоврядування базового рівня є забезпечення управління закладами середньої, дошкільної та позашкільної освіти» [5]. За майже десять років здійснення реформи в громадах напрацьовано досвід ефективного управління освітою; відбулося створення нової системи методичної служби; виникло розуміння необхідності проведення обговорення питання якості освіти з батьками, вчителями, громадськістю. Якість освіти характеризує не тільки результат освітньої діяльності педагога, а й фактори формування цього результату: мети освіти, її змісту, методології, організації та технології. На ці фактори необхідно впливати. Тобто, освіта має потребу в системі управління якістю, що покладено на органи місцевого самоврядування. Аргументи на користь такого покладання базуються на принципах доступності та ефективності. Фахівці в галузі децентралізації переконані, що «передача повноважень сприятиме ефективному використанню фінансових ресурсів, швидкому реагуванню на запити представників територіальних громад, автономію закладу освіти та професійну свободу педагога» [14]. Такі перетворення вимагають певних змін, тому децентралізація влади тісно пов'язана з теорією управління змінами. Проведення змін не може здійснюватися хаотично, а вимагає систематичного підходу. Щоб управляти змінами потрібно впорядкувати процес, обґрунтувати його структуру. Структура процесу змін має характер багатоступінчатого і повторюваного процесу вирішення проблеми. Вона включає процеси розпізнавання проблем, їх вирішення, дії по контролю і закріпленню змін. Управління змінами в освітній організації можна розглядати як систему управління пов'язану з змінами для створення комфортного й безпечного освітнього середовища.

Аналіз останніх досліджень. Окремі проблеми, пов'язані із втіленням у життя завдань оцінки якості у сфері освіти висвітлено у дослідженнях Кременя В. [7], Ващенко Л. [1], Локшиної О. [10], Лукіної Т. [8] та ін. У своїх працях дослідники дійшли висновку, що здійснення моніторингу якості освіти є важливим елементом управління освітнім процесом, який дозволяє

забезпечити якість та ефективність навчання та виховання учнів. Він допомагає забезпечити високий рівень знань та навичок учнів, що є необхідною умовою для успішного розвитку територіальної громади та держави в цілому.

Мета статті. Обґрунтувати доцільність моніторингу та оцінки якості освіти в територіальних громадах.

Виклад основного матеріалу. Система якості освіти неможлива без сучасної, комплексної системи оцінки як якості освіти в цілому, так і всіх її складових окремо. Стаття 6 Закону України «Про освіту» визначає, що засадами державної політики у сфері освіти та принципами є «забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності» [3]. Візія майбутнього освіти і науки України запропонована МОН України для обговорення з метою подальшого розроблення Національної стратегії освіти і науки як одну із стратегічних цілей визначає, що «усі діти здобувають якісну освіту відповідно до принципів та підходів НУШ» [2]. Розділ 6 Закону України «Про повну загальну середню освіту» повністю присвячено забезпеченню її якості [4]. У всіх цих документах йдеться про відповідальність та підзвітність органів управління освітою та закладів освіти перед суспільством; про інституційне відокремлення наглядових функцій та функцій забезпечення діяльності закладів освіти; про управління якістю освітніх послуг як на рівні громади, так і на рівні школи з залученням всіх зацікавлених сторін – вчителів, батьків, учнів, громадськість.

Проблеми оцінювання якості шкільної освіти обговорюються практиками шкільного управління, які констатують, що «у вирішенні проблеми оцінювання якості шкільної освіти сьогодні простежуються два напрями: перший пов'язаний з розвитком кількісного аналізу, заснованого на даних державного обов'язкового статистичного спостереження, зовнішньої оцінки освітніх досягнень, обробки результатів соціологічних досліджень; другий - на зміщенні пріоритетів в оцінюванні якості шкільної освіти з процесу на результат» [11]. В шкільній освіті спостерігається нерозробленість ефективного механізму вимірювання й оцінювання якості елементів освітнього процесу, що є одним з істотних недоліків шкільної системи освіти.

У жовтні-листопаді 2020 року дослідницькою агенцією «Vox Populi Agency» на замовлення Державної служби якості освіти України було проведено дослідження «Думки вчителів, керівників шкіл, освітніх експертів, учнів та їхніх батьків щодо якості освіти». Опитування здійснювалося методом онлайн-інтерв'ю. Серед топ-критеріїв, які, на думку освітніх експертів, керівників шкіл, вчителів, учнів та їхніх батьків свідчать про те, що «школа надає якісну освіту є оволодіння ключовими компетентностями (91% експертів

та 81% директорів шкіл та 70% учнів зараховують до ТОП-5 цей критерій), оволодіння наскрізними вміннями (82% експертів та 69,5% директорів) і всебічний розвиток учнів (67% експертів та 78% директорів шкіл). Батьки ж насамперед говорять про цікавість навчання (71%), всебічний розвиток (54%) і компетентності (50%). У ТОПІ критеріїв для учнів - компетентності (70%), цікавість навчання (66%), високі результати ЗНО (49%) і всебічний розвиток (47%). Усі категорії опитаних зазначили серед основних критеріїв якості освіти оволодіння ключовими компетентностями» [12].

Серед чинників, які найбільше впливають на якість освіти, на думку експертів, директорів, учителів та батьків, є:

- співпраця між учасниками освітнього процесу;
- безпечне для дітей середовище (відсутність булінгу / цькування або дискримінації за ознакою статі, релігії, доходів родини, місця проживання тощо);
- кваліфікація педагогічних працівників та комфортне психологічне середовище.

Ще на початку століття у Національній доктрині розвитку освіти наголошено що «якість освіти визначається на основі державних стандартів освіти та оцінки громадськістю освітніх послуг» [15]. При цьому держава має постійно здійснювати моніторинг якості освіти. Перед управлінням постають два конкретних завдання: управління якістю освіти та оцінювання якості освіти.

Термін «якість» по-різному трактується різними джерелами Так Міжнародною організацією зі стандартизації ІСО якість трактується як «сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені та передбачувані потреби». Тлумачний словник української мови визначає якість як «наявність істотних ознак, властивостей, особливостей, міру придатності». Також по-різному трактується поняття «якість освіти»: як «відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг» [3]; як «багатовимірне методологічне поняття, яке рівнобіжно віддзеркалює суспільне життя - соціальні, економічні, політичні, педагогічні, демографічні та інші життєво значущі для розвитку людини сторони життя» [9]; як «комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективно формування компетентності та професійної свідомості. Це певний рівень знань і вмінь, розумового, фізичного й морального розвитку, якого досягли випускники освітнього закладу відповідно до запланованих цілей навчання і виховання» [13].

В залежності від трактування поняття якості освіти можна виділити три групи характеристик: якість досягнення мети освіти, якість процесу формування професіоналізму, якість результату освіти [6]. Кожна з цих характеристик вимагає окремого аналізу та вивчення можливості її виміру й оцінки, урахування у практиці організації навчального процесу. Оцінювання характеристик якості освіти – це проведення моніторингу відповідності системи освіти реалізації освітніх потреб

дітей; реалізація освітнього замовлення батьків; задоволення потреб суспільства; реалізація освітнього замовлення держави; оцінка основних умов освітнього процесу; реалізації освітнього процесу та його результатів.

Моніторинг – це неперервне стеження за станом навколишнього середовища з метою попередження небажаних відхилень за найважливішими параметрами. В освіті моніторинг - це система збору, обробки, зберігання та поширення інформації про освітню систему або її окремі елементи. Тобто, моніторинг якості освіти є процесом систематичного збору, аналізу та інтерпретації даних про рівень знань, навичок та компетенцій учнів, який дозволяє виявляти потреби та проблеми в освітньому процесі та вчасно вживати заходів для їх вирішення.

Для здійснення моніторингу якості освіти в територіальній громаді, насамперед необхідно створити робочу групу, або визначити працівника, який координуватиме запровадження системи забезпечення якості освіти в закладах освіти громади. Провести з ними навчання щодо вивчення особливостей педагогічної діяльності та особливостей спостереження за проведенням навчальних занять. До робочої групи доцільно залучити представників учнівського самоврядування, батьків, по можливості - фахівців у сфері оцінювання якості або освітніх експертів. Безпосередньо перед здійсненням спостереження доцільно вивчити документацію закладу, провести опитування педагогів, учнів, батьків щодо їхнього ставлення до певних питань діяльності закладу освіти. Важливо перед спостереженням визначитись, які саме питання необхідно дослідити, а моніторинг дасть змогу зафіксувати, що є в наявності у закладі освіти і чого не вистачає. Після вивчення діяльності закладу освіти необхідно узагальнити результати, підготувати висновки та винести їх на розгляд громадськості. За результатами обговорення результатів моніторингу в громаді може бути скорегована стратегія розвитку системи освіти.

Висновки. Вхідження України в європейський освітній простір зумовлює необхідність проведення оновлення змісту загальної середньої освіти. Здійснення реформ в освіті відбувається одночасно з реформою децентралізації, тобто передачі значних повноважень від державних органів влади органам місцевого самоврядування. На них покладається управління освітньою сферою і забезпечення якості освіти. Оцінити якість освіти можна з застосуванням процедур моніторингу. Метою його проведення може бути прогнозування та планування розвитку освіти; визначення ефективності використання коштів і ресурсів громади; порівняння закладів освіти однієї громади, встановлення їх рейтингу тощо. Проведення моніторингу має базуватися на принципах систематичності, доцільності, прозорості моніторингових процедур, відповідального ставлення до своєї діяльності суб'єктів, які беруть участь у підготовці та проведенні моніторингу. Оцінка результатів моніторингу дозволяє зробити висновки про ефективність навчального процесу, виявити слабкі місця та проблеми, а також розробити рекомендації щодо їх вирішення.

Список використаних джерел

1. Бабінець С.І., Ващенко Л.М., Клименко Л.Ф. Моніторингові дослідження – організація якісної освіти: науково-методичні рекомендації. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Тираж», 2005. 80 с.
2. Візія майбутнього освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/viziya> (дата звернення: 26.11.2023).
3. Закону України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 26.11.2023).
4. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2020 року № 463-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 26.11.2023).
5. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Рішення Кабінету Міністрів України № 333-р, 01.04.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення: 26.11.2023).
6. Концепція якості освіти. URL: <https://osvita.ua/school/method/1342/#> (дата звернення: 26.11.2023).
7. Кремень В. Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін. *Український педагогічний журнал*. 2015. № 1. С. 8-15.
8. Лукіна Т. О. Моніторинг якості освіти: теорія і практика. Київ: Вид. дім «Шкільний світ», 2006. 128 с
9. Ляшенко О. Якість освіти як основа функціонування й розвитку сучасних систем освіти. *Педагогіка і психологія*. 2005. № 1 (46). С. 5-12.
10. Моніторинг стандартів якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / за заг. ред. О. Л. Локшиної. Київ: К.І.С., 2004. 128 с.
11. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник/ за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с.
12. Рішення колегії МОН ВІД 02.03.2021. Щодо результатів дослідження «Думки вчителів, керівників шкіл, освітніх експертів, учнів та їхніх батьків щодо якості освіти. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 26.11.2023).
13. Сайт МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/yakist-osviti> (дата звернення: 26.11.2023).
14. Семенюк, Н. Колісниченко. Визначення та основні поняття децентралізації освіти: публічно-управлінський контекст Державне управління та місцеве самоврядування, 2019, вип. 3(42) С. 111-120.
15. Указ Президента України від 17 квітня 2002 р. № 347 «Про Національну доктрину розвитку освіти» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення: 26.11.2023).

Reference

1. Babinets, S. I. Vashchenko, L. M. and Klymenko, L. F. (2005). *Monitorynhovi doslidzhennia – orhanizatsiia yakisnoi osvity: naukovo-metodychni rekomendatsii* [Monitoring studies - the organization of quality education: scientific and methodological recommendations]. Kyiv: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr «Tyrzh» [in Ukrainian].
2. Vision of the future of education and science of Ukraine. URL: <https://mon.gov.ua/ua/viziya> (accessed: 26.11.2023), [in Ukrainian].
3. Law of Ukraine «On Education», 2017 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed: 26.11.2023), [in Ukrainian].
4. Law of Ukraine «On comprehensive general secondary education», 2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (accessed: 26.10.2023), [in Ukrainian].
5. Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine: Decision of the Cabinet of Ministers of Ukraine, 2014 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (accessed: 26.11.2023), [in Ukrainian].
6. The concept of the quality of education. URL: <https://osvita.ua/school/method/1342/#> (accessed: 26.11.2023), [in Ukrainian].
7. Kremen, V. H. (2015) *Problemy yakosti ukrainskoi osvity v konteksti suchasnykh tsyvilizatsiinykh zmin* [Problems of the quality of Ukrainian education in the context of modern civilizational changes]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*. vol. 1, pp. 8-15, [in Ukrainian].
8. Lukina, T. O. (2006). *Monitorynh yakosti osvity: teoriia i praktyka* [Monitoring the quality of education: theory and practice]. Kyiv: Vyd. dim «Shkilnyisvit» [in Ukrainian].
9. Liashenko, O. (2005). *Yakist osvity yak osnova funktsionuvannia y rozvytku suchasnykh system osvity* [The quality of education as a basis for the functioning and development of modern education systems]. *Pedahohika i psykholohiia*. vol.1(46). pp. 5-12., [in Ukrainian].
10. *Monitorynh standartiv yakosti osvity: svitovi dosiahnennia ta ukrainski perspektyvy* [Monitoring of education quality standards: global achievements and Ukrainian perspectives]. (2004) / za zah. red. O. L. Lokshynoi. Kyiv: K.I.S. [in Ukrainian].
11. *Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu* (2022). [Education of Ukraine under martial law]. *Innovatsiina ta proiektna diialnist: Naukovo-metodychni zbirnyk/ za zahalnoiu red. S. M. Shkarleta*. Kyiv-Chernivtsi «Bukrek». [in Ukrainian].
12. Decision of the MES board, 2021. Regarding the results of the study «Opinions of teachers, school heads, educational experts, students and their parents regarding the quality of education. URL: <https://mon.gov.ua/> (accessed: 26.11.2023), [in Ukrainian].
13. Website of the Ministry of Education and Science of Ukraine. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/yakist-osviti> (accessed: 26.11.2023), [in Ukrainian].
14. Semeniuk, Yu. and Kolisnichenko, N. (2019). *Vyznachennia ta osnovni poniattia detsentralizatsii osvity: publichno-upravlinskyi kontekst* [Definition and basic concepts of decentralization of education: public and administrative context]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 3(42) pp. 111-120, [in Ukrainian].
15. Decree of the President of Ukraine, 2002. «On the National Doctrine of Education Development» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (accessed: 26.11.2023), [in Ukrainian].

УДК 315

Використання ситуаційного підходу в управлінні стійкістю територіальних громад

USE OF THE SITUATION APPROACH IN THE MANAGEMENT OF SUSTAINABILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES

ШЕВЧЕНКО Олександр – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, вул. Джона Маккейна, 33, м. Київ, 01042, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8854-3728>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-6>

SHEVCHENKO Oleksandr – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Economics, V. I. Vernadsky Taurida National University, 33, John McCain St., Kyiv, 01042, Ukraine

Анотація. В Україні в сучасних складних умовах необхідно використовувати комплекс сучасних інструментів управління територіальними громадами задля їх подальшого розвитку. У статті розглянуто суть механізмів адаптивності, стійкості та сталості, які управлінська система територіальних громад має використовувати для досягнення успішних результатів функціонування в умовах війни. Розглянуто напрями адаптації територіальних громад до воєнних умов, серед яких: зміна системи управління територіальною громадою; зміна підходів до управління; удосконалення управлінських технологій; запровадження управлінських інновацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування; стабілізація фінансового стану громади за рахунок залучення інвесторів. Виявлено, що для оцінки змін у зовнішньому середовищі функціонування територіальних громад, можна застосовувати три основні підходи: системний, процесний, ситуаційний, але доцільніше зупинитися на використанні останнього. Обґрунтовано, що постійний моніторинг ситуації в громаді може допомогти керівникам оперативно реагувати на зміни, вчасно коригувати свої стратегії, що дозволить забезпечити стійкість територіальних громад, яку можна розглядати як здатність адаптуватись до криз та протистояти зовнішнім викликам. Наголошено, що викликами, які постали перед територіальними громадами з перших днів повномасштабного вторгнення стали: збереження ефективності системи органів управління та їх спроможності до повноцінного функціонування; захист об'єктів критичної інфраструктури; забезпечення різного роду постачання; забезпечення оборони та правопорядку; забезпечення функціонування системи цивільного захисту в умовах загрози; спроможність провести евакуацію населення та ефективно регулювати масове переміщення людей у громаду; збереження фінансово-економічної стійкості. Зроблено висновок, що ситуаційний підхід є ефективним інструментом для управління розвитком сільських територій та забезпечення стійкості територіальних громад. Його використання дозволяє керівникам громад вирішувати проблеми в залежності від конкретної ситуації, залучати громадськість до процесу прийняття рішень та постійно моніторити ситуацію в своїх громадах.

Ключові слова: публічне управління, територіальна громада, стійкість, ситуаційний підхід, адаптивне управління.

Summary. In Ukraine, in today's difficult conditions, it is necessary to use a set of modern tools for managing territorial communities for their further development. The article examines the essence of mechanisms of adaptability, stability and sustainability, which the management system of territorial communities should use to achieve successful functioning results in war conditions. Areas of adaptation of territorial communities to wartime conditions were considered, including: changing the territorial community management system; change in approaches to management; improvement of management technologies; introduction of management innovations aimed at improving the efficiency of local self-government bodies; stabilization of the community's financial condition due to the attraction of investors. It was found that three main approaches can be used to assess changes in the external environment of the functioning of territorial communities: systemic, process, situational, but it is better to focus on the last one. It is substantiated that constant monitoring of the situation in the community can help managers to respond quickly to changes, adjust their strategies in time, which will ensure the stability of territorial communities, which can be considered as the ability to adapt to crises and resist external challenges. It was emphasized that the challenges faced by the territorial communities from the first days of the full-scale invasion were: preservation of the effectiveness of the management system and their ability to fully function; protection of critical infrastructure facilities; provision of various types of supply; ensuring defense and law and order; ensuring the functioning of the civil protection system in conditions of threat; the ability to evacuate the population and effectively regulate the mass movement of people into the community; preservation of financial and economic stability. It was concluded that the situational approach is an effective tool for managing the development of rural areas and ensuring the stability of territorial communities. Its use allows community leaders to solve problems depending on the specific situation, involve the public in the decision-making process, and constantly monitor the situation in their communities.

Key words: public administration, territorial community, sustainability, situational approach, adaptive management.

Вступ. В Україні, яка в результаті воєнних дій опинилася в умовах системної кризи, необхідно використовувати комплекс сучасних інструментів управління територіальними громадами задля їх подальшого розвитку. Вимоги суспільства до системи публічного управління розвитком територій вимагають застосування адекватних підходів до осмислення проблем що повстають перед нею. Завданнями, що мають виконувати керівники територіальних громад є: формування нових організаційних структур та інструментів здійснення управління громадою; забезпечення кадрами системи публічного управління на місцевому рівні; зміцнення фінансово-економічних основ функціонування громад; оновлення інформаційного-технічного забезпечення системи публічного управління, формування системи моніторингу її функціонування. Функціонування територіальних громад в умовах війни продемонструвало міцність та ефективність горизонтальних зв'язків в українському суспільстві: обласні й районні органи влади зосереджені на розв'язанні питань збройної боротьби з ворогом, територіальні громади прийняли на себе організацію волонтерської допомоги військовим, розселення вимушених переселенців, забезпечення функціонування економіки й життєдіяльності громади. Українські громади не тільки проходять тест на стійкість в небезпечних умовах, але й перевіряють на практиці принципи управління у сфері місцевого самоврядування в умовах невизначеності,

Аналіз останніх досліджень. Значний внесок у дослідження проблем розвитку територіальних громад, теоретичних засад розвитку, напрямів державної політики у даному питанні зробили такі вчені, як С. Серьогін, Ю. Шаров, Є. Бородін [6], які розглядали оновлені підходи до надання публічних послуг органами місцевого самоврядування, пропонували підходи до формування громадянських та професійних компетентностей, аналізували новітні форми участі громадськості в управлінні; О. Васильєва [1], яка досліджувала питання впровадження концепції сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації владних відносин в Україні, і дійшла висновків, що з огляду на сучасні реалії, саме від державної влади та розробленої нею політичної стратегії залежать умови їх розвитку; В. Загорський [2], який зробив висновки, що для успішного здійснення децентралізації в Україні необхідні напрацювання науково-методичних і методологічних засобів щодо визначення проблемних ситуацій в узгодженості управлінських впливів органів державної влади, органів місцевого самоврядування й інститутів громадянського суспільства на розвиток соціально-економічних і гуманітарних процесів збалансованого розвитку територіальних громад. Водночас питання застосування пріоритетних підходів до забезпечення ефективного функціонування територіальних громад в умовах війни потребує додаткового осмислення.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування доцільності застосування ситуаційного підходу до публічного управління територіальними громадами.

Виклад основного матеріалу. Для досягнення успішних результатів функціонування територіальних

громад в умовах війни управлінська система має використовувати механізми адаптивності, стійкості та сталості. Механізм адаптивності будемо вважати основним так як він забезпечує стійкість і сталість функціонування системи управління. Адаптивність - це властивість системи публічного управління автоматично змінювати алгоритм свого функціонування, швидко та гнучко реагувати на будь-які зміни зовнішніх умов, виробляти адекватні рішення, які дозволяють зберігати свій оптимальний стан, відповідно до зміни параметрів його зовнішнього і внутрішнього середовища. Адаптивність полягає не лише у реагуванні на події, які відбулися, але й у їх передбаченні. Адаптивне управління можна розглядати як «процес зміни об'єкта управління і його діяльності, що забезпечує ефективне функціонування та сприяє адекватній та своєчасній реакції на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі й ставить собі за мету злагоджену взаємодію» [4]. Адаптивне управління територіальними громадами засноване на постійному моніторингу середовища функціонування і залежить від здатності визначати першочергові проблеми й успішно їх вирішувати. Серед напрямів адаптації територіальних громад до умов, що склалися можна назвати наступні:

- зміна системи управління територіальною громадою;
- зміна підходів до управління;
- удосконалення управлінських технологій;
- запровадження управлінських інновацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування;
- стабілізація фінансового стану громади за рахунок залучення інвесторів.

Очевидно, що адаптації керівників територіальних громад до умов війни передбачають значні зміни, а оцінка цих змін у соціальних системах базується на мисленні та діях людей і тому їй властива деяка інертність. Подолання інертності тим швидше, чим раніше управління помічаються, адекватно оцінюються та інтерпретуються тенденції, що провокують зміни у зовнішньому середовищі.

Для оцінки змін у зовнішньому середовищі функціонування територіальних громад, можна застосувати три основні підходи: системний, процесний і ситуаційний.

При застосуванні процесного підходу для громади визначаються в основному цільові орієнтири розвитку: зростання обсягів виробництва, підвищення рентабельності виробництва, збільшення рівня зайнятості серед мешканців, підвищення рівня життя. Такий підхід є найпоширенішим для оцінки сталого розвитку територіальної громади.

У системному підході, як і в процесному функціонування територіальних громад розглядається як процес зміни соціальної, економічної та екологічної сфер життєдіяльності населення. Територіальна громада це складна система і вона прагне до досягнення декількох взаємозалежних цілей. Оскільки всі організації і установи в громаді є системами, управління загальною системою, тобто громадою буде ефективним, якщо в процесі управління співвідношення кількості

і якості споживаних ресурсів на виході-вході буде збільшуватися. У протилежному випадку управління організацією не є ефективним. Зазначимо, що при застосуванні процесного і системного підходів не враховуються специфіка функціонування громади, особливо в умовах війни.

Ситуаційний підхід може допомогти керівникам територій визначити проблеми та виклики, що стоять перед їх громадою, та розробити індивідуальні стратегії для їх вирішення. Ситуаційний, або кейсовий підхід (від англ. case - ситуація) був розроблений у Гарвардській школі бізнесу для допомоги майбутнім управлінцям розв'язувати проблеми, які виникали в реальному житті. Цей підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, що залежить від різних факторів, які на основі свого досвіду мають враховувати особи, що приймають рішення. Якщо процесний і системний підходи в управлінні громадою більш доцільно застосовувати в спокійній мирній обстановці, то ситуаційний підхід частіше використовують у нестандартних і непередбачених ситуаціях.

Ситуаційний підхід визнає, що, «хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіювати. Керівництво повинне визначити, яка структура чи прийом управління найбільше підходить для даної ситуації. Більше того, оскільки ситуація може змінюватися, керівництво повинне вирішувати, як необхідно відповідно змінити організаційну структуру, щоб зберегти ефективність організації» [7]. Застосування ситуаційного підходу дає можливість сконцентруватися на розходженнях між умовами, організаціями, зовнішніми чинниками які впливають на прийняття управлінського рішення щодо функціонування організації. Управлінець намагається визначити, які фактори мають значення в конкретній ситуації і як вони впливають на ефективність організації.

Для застосування ситуаційного підходу управлінець має бути компетентним, а саме:

- бути обізнаний із методами професійного управління, що довели свою ефективність;
- виявляти сильні і слабкі сторони управлінських концепцій та методик у випадку, коли вони застосовуються до конкретної ситуації;
- уміти передбачати позитивні і негативні наслідки застосування конкретного методу;
- уміти правильно інтерпретувати ситуацію;
- уміти зв'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями.

Ситуаційні теорії управління виділяють обов'язкові етапи, які має пройти управлінець задля ефективного управління в кожній конкретній ситуації:

- здійснювати аналіз ситуації з огляду на те, що для неї характерне;
- обирати адекватний підхід до управління в конкретній ситуації;
- мати гнучкість для переходу до іншого управлінського стилю, що відповідає ситуації;
- запровадити зміни, що дозволяють підлаштуватися до ситуації.

Постійний моніторинг ситуації на території може допомогти керівникам оперативно реагувати на зміни та вчасно коригувати свої стратегії. Це дозволяє забезпечити стійкість територіальних громад в умовах невизначеності та змін. Стійкість територіальних громад, органів місцевої влади, будемо розглядати як їх здатність адаптуватись до криз та протистояти зовнішнім викликам.

Викликами які постали перед територіальними громадами з перших днів повномасштабного вторгнення стали: збереження ефективності системи органів управління та їх спроможності до повноцінного функціонування; захист об'єктів критичної інфраструктури; забезпечення різного роду постачання; забезпечення оборони та правопорядку; забезпечення функціонування системи цивільного захисту в умовах загрози; спроможність провести евакуацію населення та ефективно регулювати масове переміщення людей у громаду; збереження фінансово-економічної стійкості. Для адекватного реагування на зовнішні виклики, забезпечення стійкості на рівні громади доцільно сфокусувати роботу на трьох напрямках: аналіз ризиків і загроз та складання плану відповіді на них; удосконалення комунікації в громаді; забезпечення співробітництва з акторами громади.

У червні-листопаді 2022 року Інститутом Київської школи економіки було здійснено дослідження стійкості територіальних громад України. Вивчали три виміри стійкості інституцій місцевого самоврядування: готовність (preparedness), надійність (robustness) та адаптацію (adaptation) разом з представниками громад та фахівцями у сфері. Провели два опитування протягом травня-листопада 2022 року серед представників органів місцевого самоврядування. Перше опитування було проведено онлайн за допомогою представників громад. Загальна кількість відповідей склала 474, або 33% з усіх громад України. Друге опитування було серед представників місцевої влади. Загальна кількість відповідей склала 138, або 9,6%. Визначили можливі фактори, які сприяють стійкості та провели регресійний аналіз [8]. Використовувались відкриті дані з різних джерел та дані двох опитувань. За результатами дослідження було зроблено висновки, що:

- нижча залежність громади від субвенцій та дотацій з державного бюджету позитивно впливає на її готовність до складних викликів;
- багаторічний досвід стратегічного планування розвитку громади та управління значними фінансовими ресурсами позитивно впливає на її стійкість;
- горизонтальні зв'язки з іншими громадами в Україні для швидкого обміну ресурсами, досвідом та найкращими практиками у кризові періоди мали позитивний вплив на всі три виміри стійкості;
- взаємодії в межах громади – з місцевим бізнесом, громадськими організаціями, внутрішньо переміщеними особами важливі для забезпечення готовності як виміру стійкості;
- бар'єром для стійкості органів місцевого самоврядування стала близькість лінії фронту та кордону з росією та білоруссю, разом з тим громади, розташовані в північних регіонах і ближче до лінії зіткнення,

виявилися більш стійкими за показниками адаптації до зими, ніж ті, що розташовані в південних регіонах і ближче до ЄС (можливо близькість воєнних дій або окупації посилив мотивацію для підготовки до можливих майбутніх викликів).

Отже, ситуаційний підхід в управлінні функціонуванням територіальних громад полягає у тому, що керівники територій повинні вирішувати проблеми, що виникають в їх громадах, в залежності від конкретної ситуації. Це означає, що кожна ситуація може мати свої власні особливості та вимагати індивідуального підходу.

Висновки. Ситуаційний підхід є ефективним інструментом для управління розвитком сільських територій та забезпечення стійкості територіальних громад. Використання цього підходу дозволяє керівникам територій вирішувати проблеми та виклики в залежності від конкретної ситуації, залучати громадськість до процесу прийняття рішень та постійно вивчати ситуацію в громадах. Даний підхід передбачає постійний

моніторинг економічної ситуації на території знижає залежність громади від субвенцій та дотацій з державного бюджету позитивно впливає на її готовність до складних викликів, дає можливість оперативно реагувати на зміни та вчасно коригувати стратегію розвитку. Позитивно впливають на стійкість ситуативні зв'язки з іншим громадами в Україні для швидкого обміну ресурсами, досвідом та найкращими практиками у кризові періоди. Ситуаційний підхід передбачає також залучення громадськості до процесу прийняття рішень, що передбачає взаємодію в межах громади – з місцевим бізнесом, громадськими організаціями, внутрішньо переміщеними особами. Важливо, щоб громада мала можливість висловлювати свої погляди та ідеї щодо розвитку своєї території. Використання ситуаційного підходу як пріоритетного в управлінні стійкістю територіальних громад дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення максимального результату в умовах загроз, ризиків, невизначеності та змін.

Список використаних джерел

1. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 74–78.
2. Загорський В. С. Стан і перспективи розвитку об'єднаних територіальних громад. Регіональна економіка. 2019. № 2(92). С. 18-25
3. Касьян А. В. Застосування ситуаційного підходу в управлінні сучасних сервісних підприємств. Інтернаука. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14890947224046.pdf> (дата звернення: 15.11.2023).
4. Линник О.І., Жадан Т.А. Основні елементи адаптивної системи управління підприємством готельно-ресторанного господарства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 36. С. 199–204
5. Тімінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. Управління розвитком складних систем. 2016. № 27. С. 122–131.
6. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
7. Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В. Ситуаційний підхід до адаптації підприємств до кризових умов. Ефективна економіка № 8, 2011
8. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17176> (дата звернення: 16.11.2023).

References

1. Vasylieva, O. I. and Vasylieva, N. V. (2018). Kontseptualni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Conceptual principles of sustainable development of territorial communities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. vol. 8. pp. 74–78. [in Ukrainian].
2. Zahorskyi, V. S. (2019). Stan i perspektyvy rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [The state and prospects of the development of united territorial communities]. *Rehionalna ekonomika*. vol. 2(92). pp.18-25 [in Ukrainian].
3. Kasian, A. V. Zastosuvannya sytuatsiinoho pidkhdou v upravlinni suchasnykh servisnykh pidpriumstv [Application of the situational approach in the management of modern service enterprises]. *Internauka*. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14890947224046.pdf> (accessed: 15.11.2023), [in Ukrainian].
4. Lynnyk, O. I. and Zhadan, T. A. (2019) Osnovni elementy adaptivnoi systemy upravlinnia pidpriumstvom hotelno-restorannoho hospodarstva [The main elements of the adaptive management system of the hotel and restaurant business]. *Infrastruktura rynku*. vol. 36. pp. 199–204 [in Ukrainian].
5. Timynskiy, O. H. (2016) Tekhnolohii adaptivnoho upravlinnia yak mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti orhanizatsiino-upravlinskykh system [Adaptive management technologies as a mechanism for ensuring the effectiveness of organizational and management systems]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. vol. 27. pp. 122–131. [in Ukrainian].
6. Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty (2016). [Management of strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools]: monohrafiia za zah. ta nauk. red. S. M. Serohina, Yu. P. Sharova. Dnipro: DRIDU NADU. [in Ukrainian].
7. Chorna, L. O. and Kudlaienko S. V (2011). Sytuatsiinyi pidkhid do adaptatsii pidpriumstv do kryzovykh umov [A situational approach to the adaptation of enterprises to crisis conditions]. *Efektivna ekonomika* vol. 8 [in Ukrainian].
8. Factors of stability of communities during the war. Exploring the impact of economics, governance and engagement. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/17176> (accessed: 16.11.2023), [in Ukrainian].

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ

УДК 37.07.005.33

Освітній менеджмент в умовах інноваційних змін

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE CHANGES

ВОЗНЮК Лідія – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <http://orcid.org/0000-0002-3681-8811>

ДОБРОГОРСЬКИЙ Олександр – аспірант кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4504-618X>DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-7>

VOZNYUK Lidiya – Candidate of Pedagogical Sciences, associate professor of educational management, public policy and economics, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

DOBROGORSKY Olexsandr – PhD student of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. У статті розкрито проблеми освітнього менеджменту в умовах інноваційних змін. Визначено, що реформаційні процеси освітньої галузі в Україні актуалізували проблему якісних змін і в системі освітнього менеджменту. Адже від спрямованості освітнього менеджменту залежить і якість освіти, і результативність освітніх реформ в Україні. Насамперед це стосується і формування кадрової політики, і розробки стратегії розвитку закладу освіти, освітніх програм, забезпечення іміджу освітньої організації. Здійснено аналіз наукових джерел, які свідчать, що в Україні достатньо розроблено теоретичні засади освітнього менеджменту, досліджено систему управління в сучасних умовах. Так, у працях Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, О. І. Касьянової, О. І. Мармази, В. І. Маслової, Т. І. Суценок визначено напрями змін в освітньому менеджменті. На думку вчених, вітчизняна теорія управління освітою переживає період складних трансформаційних зрушень, інтенсивного пошуку нових напрямів наукових досліджень, які спрямовані на реалізацію нового бачення політики освітнього менеджменту, сучасних світових моделей управління освітніми організаціями. Однак недостатньо дослідженими залишаються проблеми управління закладами освіти в умовах інноваційних змін, розробки стратегії розвитку освітньої організації, формування позитивного іміджу освітньої організації, питання мотивації педагогічного персоналу до професійного зростання. Зазначено, що розвиток ціннісного ставлення керівників закладів освіти до інноваційного менеджменту як провідного напрямку освітнього менеджменту реалізується через використання нових підходів до управлінської діяльності: компетентнісного, аксіологічного, синергетичного та інших. З'ясовано, що серед важливих освітніх цінностей, які суттєво впливають на ефективність управлінської діяльності можна виділити: верховенство права, толерантність, патріотизм, чесність, справедливість, довіру, моральність, академічну доброчесність. Відповідно до цього зміст освітнього менеджменту має бути ціннісно зорієнтованим і характеризуватися сприятливими комунікаціями, партнерством у взаємостосунках, системою стимулів до професійного зростання педагогічного персоналу. У контексті реформування освіти компетентнісний підхід виступає важливим чинником якісних змін сучасної освіти, Тому поняття ефективність освітнього менеджменту пов'язується насамперед з компетентнісним підходом в управлінській діяльності. Визначено, що основу компетентнісного підходу складають професійні стандарти. З'ясовано, що важливого значення в умовах інноваційних змін набуває стратегія розвитку закладу, яка складається з комплексу методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації. Підкреслено, що зміни відбулися і в кадровій політиці закладів освіти. Серед важливих завдань у роботі з педагогічним персоналом визначено: створення сприятливих умов для професійного розвитку як кожного вчителя зокрема, так і педагогічного колективу в цілому; забезпечення сприятливих комунікацій між усіма учасниками освітнього процесу; створення ефективної системи стимулювання до професійної педагогічної діяльності; ефективне лідерство інше. Зазначено, що в умовах інноваційних освітніх змін, здатність управлінської підсистеми забезпечувати позитивний імідж закладу освіти характеризує інноваційну компетентність керівника.

Ключові слова: освітній менеджмент, менеджер освіти, інноваційні зміни, управління закладами освіти, підхід в управлінні закладами освіти.

Summary. *The article reveals the problems of educational management in the conditions of innovative changes. It was determined that the reformation processes of the educational sector in Ukraine actualized the problem of qualitative changes in the educational management system. After all, the quality of education and the effectiveness of educational reforms in Ukraine depend on the focus of educational management. First of all, this concerns the formation of personnel policy, and the development of a strategy for the development of an educational institution, educational programs, and ensuring the image of an educational organization. An analysis of scientific sources was carried out, which shows that the theoretical foundations of educational management have been sufficiently developed in Ukraine, and the management system in modern conditions has been studied. Thus, in the works of G. V. Yelnikova, L. M. Kalinina, O. I. Kasyanova, O. I. Marmazy, V. I. Maslova, T. I. Sushchenko defined directions of changes in educational management. According to scientists, the domestic theory of educational management is going through a period of complex transformational shifts, an intensive search for new directions of scientific research aimed at implementing a new vision of educational management policy, modern world models of educational organization management. However, the problems of managing educational institutions in the conditions of innovative changes, developing strategies for the development of an educational organization, forming a positive image of an educational organization, and motivating teaching staff for professional growth remain insufficiently researched. It is noted that the development of the value attitude of the heads of educational institutions towards innovative management as a leading direction of educational management is implemented through the implementation of new approaches to management activities: competence-based, axiological, synergistic and others. It was found that among the important educational values that significantly affect the effectiveness of management activities, the following can be distinguished: the rule of law, tolerance, patriotism, honesty, justice, trust, morality, academic integrity. Accordingly, the content of educational management should be value-oriented and characterized by favorable communications, partnership in relationships, and a system of incentives for the professional growth of teaching staff. It was found that the strategy of the institution's development, which consists of a complex of methodical, material, technical and management projects with the determination of ways of their implementation, acquires an important importance in the conditions of innovative changes. It is emphasized that changes have also taken place in the personnel policy of educational institutions. Among the important tasks in the work with the pedagogical staff are defined: creation of favorable conditions for the professional development of both each teacher in particular and the pedagogical team as a whole; ensuring favorable communications between all participants in the educational process; creation of an effective system of stimulation for professional pedagogical activity; effective leadership is another. It is noted that in the conditions of innovative educational changes, the ability of the management subsystem to provide a positive image of the educational institution characterizes the innovative competence of the manager.*

Key words: *educational management, education manager, innovative changes, management of educational institutions, approach to management of educational institutions.*

Вступ. Реформаційні процеси освітньої галузі в Україні актуалізували проблему якісних змін і в системі освітнього менеджменту. Відповідно до Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» основна мета професійної діяльності менеджера освіти полягає в «здійсненні безпосереднього управління закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарські та інші види діяльності закладу освіти» [7]. Це стосується безпосередньо як у формуванні кадрової політики, так і розробки стратегії розвитку закладу освіти, освітніх програм, забезпечення іміджу освітньої організації. У таких умовах важливого значення набуває зміст діяльності керівника закладу освіти. І це цілком закономірно оскільки від спрямованості освітнього менеджменту залежить і якість освіти, і результативність освітніх реформ в Україні. Тому оновлення змісту освітнього менеджменту, його функціонального складу, методів та технологій управлінської діяльності стає важливим чинником позитивних інноваційних змін у вітчизняній освіті.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Слід зазначити, що проблеми оновлення в системі освітнього менеджменту відображено у працях вітчизняних дослідників Н. М. Бібік, Г. В. Єльнікової, Л. М. Калініної, О. І. Касьянкової, О. І. Мармази, В. І. Маслова,

Н. Г. Протасової, Т. М. Сорочан, Т. І. Сущенко. На думку вчених, вітчизняна теорія управління освітою переживає період складних трансформаційних зрушень, інтенсивного пошуку нових напрямів наукових досліджень, які спрямовані на реалізацію нового бачення політики освітнього менеджменту, сучасних світових моделей управління освітніми організаціями. Зокрема мова йдеться про утвердження демократичних європейських цінностей у змісті діяльності керівника, запровадженні нових управлінських функцій, нових методів та технологій управління,

Однак недостатньо дослідженими залишаються проблеми управління закладами освіти в умовах інноваційних змін, розробки стратегій розвитку освітньої організації, формування позитивного іміджу освітньої організації, питання мотивації педагогічного персоналу до професійного зростання.

Мета дослідження: визначити основні напрями змін в системі освітнього менеджменту в контексті реформування вітчизняної освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах євроінтеграції, глобалізаційних викликів сучасного суспільства, швидких змін в соціально-економічному, політичному житті країни важливе значення набуває освітній менеджмент як системоутворювальний чинник якісних змін в організаційних засадах освітньої сфери. Адже сучасник керівник має бути готовим

до управління освітньою організацією в умовах реформаційних змін, забезпечувати ефективну взаємодію закладу освіти з державними органами, органами місцевого самоврядування, широким колом соціальних партнерів.

Аналіз законодавчої бази України у сфері освіти дозволяє виокремити основні напрями змін в освітньому менеджменті [5, 6]:

- цілеспрямована управлінська діяльність щодо створення безпечного освітнього середовища для всіх суб'єктів освітнього процесу;
- розвиток закладу освіти на засадах інноваційності, конкурентоспроможності та демократизму;
- оптимізація кадрового потенціалу закладу освіти;
- забезпечення ефективної внутрішньої системи якості шкільної освіти;
- управління шкільною організацією на основі партнерства та продуктивної взаємодії;
- належне ресурсне забезпечення шкільної організації.

Слід зазначити, що розвиток ціннісного ставлення керівників закладів освіти до інноваційного менеджменту як провідного напрямку освітнього менеджменту реалізується через реалізацію нових підходів до управлінської діяльності: компетентнісного, аксіологічного, синергетичного та інших.

Аналіз нормативно-правової та законодавчої бази з питань управління закладами освіти в Україні дає змогу стверджувати, що аксіологічний підхід є одним з пріоритетних в управлінській діяльності оскільки характеризує змістовий аспект реформаційних процесів. Так, у Концепції нової української школи серед важливих змін, які визначають формулу нової освіти є «наскрізний процес виховання, що базується на цінностях» [3]. І це цілком закономірно, адже, які ціннісні орієнтири культивує школа, які цінності несуть педагоги, які цінності домінують в діяльності менеджера освіти – такою буде і якість освіти. Серед важливих освітніх цінностей, які суттєво впливають на ефективність управлінської діяльності можна виділити: верховенство права, толерантність, патріотизм, чесність, справедливість, довіру, моральність, академічну доброчесність. Відповідно до цього зміст освітнього менеджменту має бути ціннісно зорієнтованим і характеризуватися сприятливими комунікаціями, партнерством у взаємостосунках, системою стимулів до професійного зростання педагогічного персоналу.

Одним із провідних в освітньому менеджменті є компетентнісний підхід. Він характеризується здатністю управлінця взаємоузгоджувати функціонування та розвиток закладу освіти зі стратегіями державної освітньої політики. У контексті реформування освіти компетентнісний підхід виступає важливим чинником якісних змін сучасної освіти, Тому поняття ефективність освітнього менеджменту пов'язується насамперед з компетентнісним підходом в управлінській діяльності. Основу компетентнісного підходу складають професійні стандарти. У рамках професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» чітко визначено загальні та спеціальні

компетентності, якими мають володіти керівники закладів загальної середньої освіти [7]. Серед важливих ознак компетентнісного підходу в управлінській діяльності керівника закладу освіти є ціннісне ставлення керівника до інноваційного менеджменту як провідного напрямку професійної діяльності, «компетентність забезпечення якості освіти та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти», володіння навичками професійного самовдосконалення [7].

Важливою ознакою компетентнісного управління, на думку науковців, є здатність керівника мотивувати, стимулювати педагогічний персонал на неперервне професійне зростання, сприяти гармонізації міжособистісних стосунків, згуртувати педагогічний колектив, здатність створювати ефективну систему професійно-педагогічної адаптації молодих спеціалістів (інтернів) до педагогічної діяльності [2]. Тому професійну компетентність менеджера освіти можна трактувати як сукупність професійно значущих здатностей та можливостей, які забезпечують ефективність реалізації управлінських цілей та завдань.

Синергетичний підхід в освітньому менеджменті базується на таких положеннях:

- самоорганізація, саморозвиток управлінських систем ґрунтуються на законах синергетики і є спільними для усіх систем;
- цілісність та нелінійність управлінських процесів є важливою умовою їх ефективного функціонування;
- відкритість та складність управлінських систем є їхніми суттєвими ознаками.

Вітчизняна дослідниця освітнього менеджменту Г. В. Єльнікова зазначає, що синергетичний підхід в освітньому менеджменті передбачає «не прямий управлінський вплив на педагогічний колектив, а ініціювання потенційних можливостей учителів, їх творчого самовиявлення; створення сприятливого освітнього середовища, що постійно розвивається і оновлюється» [1]. Отже, синергетичний підхід в освітньому менеджменті спрямований на управління закладами освіти як цілісною, динамічною відкритою системою.

Важливого значення в умовах інноваційних змін набуває стратегія розвитку закладу, яка складається з комплексу методичних, матеріально-технічних та управлінських проєктів із визначенням шляхів їх реалізації. У стратегії мають максимально враховуватися тенденції розвитку освітнього галузі та потреби здобувачів освіти. Тому при розробці стратегії необхідно звертати увагу:

- на вектор розвитку закладу (мета, місія, візія, цінності освітнього закладу);
- взаємоузгодженість цілей розвитку з наявним ресурсним потенціалом закладу освіти та умовами його функціонування;
- послідовність, раціональність, технологічність, надійність механізмів реалізації при проєктуванні довгострокового розвитку закладу освіти (постійний аналіз та моніторинг у процесі його реалізації).

Зазнала змін і кадрова політика в закладах загальної середньої освіти. Сучасній освіті потрібні педагоги, які володіють новими технологіями, новим педагогічним мисленням, підходами, які здатні забезпечити

якість освіти на рівні європейських та міжнародних освітніх стандартах. Тому, на нашу думку, забезпечення умов для ефективної самореалізації педагога, його професійного зростання та саморозвитку – це один з найважливіших напрямів діяльності менеджера освіти. Серед важливих завдань:

- створення сприятливих умов для професійного розвитку як кожного вчителя зокрема, так і педагогічного колективу в цілому;
- забезпечення сприятливих комунікацій між усіма учасниками освітнього процесу;
- створення ефективної системи стимулювання до професійної педагогічної діяльності;
- забезпечення психологічної підтримки всіх учасників освітнього процесу;
- створення сприятливих умов для якісної організації освітнього процесу;
- ефективне лідерство.

Таким чином, підхід, який робить максимальний акцент на компетентності кадрового потенціалу, заохоченні до самореалізації, професійній самоактуалізації педагога стає вагомим чинником кадрової політики в закладах освіти.

Необхідно підкреслити що в умовах реформування освітнього галузі суттєво змінюється і роль керівника закладу як лідера змін. Аналіз наукових джерел дає змогу визначити основні підходи до трактування цього поняття:

- це «різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб»;
- це «управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада»;
- це «вплив на інших людей» [2, 4].

Така інтерпретація лідерства походить із розуміння лідерства як сукупності професійних ознак і здатності керівника ефективно здійснювати управлінську діяльність. Відповідно до цього сучасний лідер – це людина, яка користується авторитетом і повагою завдяки умінню швидко реагувати на зміни та приймати правильні управлінські рішення, які забезпечують успішність життєдіяльності освітньої організації.

Створення позитивного іміджу закладу освіти, на думку вчених, – це складний шлях «пошуку розробки та застосування управлінських, інформаційних,

художніх та пізнавальних засобів щодо створення позитивного образу закладу освіти» [1]. Істотне значення в процесі формування позитивного іміджу закладу освіти суттєву роль відіграє здатність менеджера освіти ефективно використовувати маркетингові технології. Аналіз наукових джерел дає змогу стверджувати, що маркетинговий підхід розглядається вченими «як діяльність свідомо спрямовану на вивчення і задоволення різноманітних потреб об'єкта управління» [4]. Тому реалізація такого підходу потребує ретельного вивчення потреб і запитів здобувачів освіти, стейкхолдерів, широкого кола громадськості. До важливих складових іміджу закладу освіти дослідники відносять:

- репутацію закладу освіти як маркетингового активу (конкурентоспроможність, конкурентноздатність закладу, його популярність);
- імідж керівника (його професійні та моральні якості);
- імідж педагогічного персоналу (функціональна ефективність педагога, відповідність профстандартам);
- імідж випускника (життєва успішність, володіння навичками ХХІ століття);
- візуальний імідж закладу освіти (зовнішня привабливість, комфортність, умови навчання, організаційна культура).

Зазначимо, що в умовах інноваційних освітніх змін, здатність управлінської підсистеми забезпечувати позитивний імідж закладу освіти характеризує інноваційну компетентність керівника.

Висновки. Отже, освітній менеджмент в умовах інноваційних змін характеризується цілеспрямованістю та системністю в усіх складових управлінської діяльності. Важливе значення у цих процесах має ефективне лідерство, яке суттєво впливає на якість управлінських процесів. Тому освітній менеджмент в умовах інноваційних змін потребує оновлення підходів до управлінської діяльності, забезпечення ефективної кадрової політики, дотримання принципів демократії, компетентності та відповідальності

Перспективи подальших досліджень потребує значної уваги з питань лідерства в освітньому менеджменті, адаптації керівних кадрів до умов функціонування у конкурентному середовищі, застосування нових механізмів управління кадровим ресурсом освітньої організації.

Список використаних джерел

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: колективна монографія / за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.
2. Калініна, Л. М. Управління новою українською школою. URL: https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-2017-01KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkoloyu.pdf/ (дата звернення: 20.06.23).
3. Концепція Нової української школи (2017). URL: <http://mon.gov.ua/konczepczyia.pdf>. (дата звернення: 20.05.23).
4. Мармаза, О. І. (2017). Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба». 126 с.
5. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 20.06.2023).
6. Про повну загальну освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (дата звернення: 20.06.2023).
7. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (дата звернення: 20.05.23).

References

1. Adaptivne upravlinnia: mizhhaluzevi zviazky, naukovo-prykladnyi aspekt [Adaptive management: interdisciplinary connections, scientific and applied aspect]: kolektyvna monohrafiia (2017) / za zah. i nauk. red. H. V. Yelnykovi. Kharkiv: Machulin. 440 p. [in Ukrainian].
2. Kalinina, L. M. Upravlinnia novoiu ukrainskoiu shkoloiu. 2017 [Management of a new Ukrainian school]. URL: https://lib.iitta.gov.ua/706820/1/dyg-KalininaLM_Upravlinnya_novoyu_ukr_shkolyu.pdf/ (accessed: 20.06.23). [in Ukrainian].
3. Kontsepsiia novoi ukrainskoi shkoly. [The concept of a new Ukrainian school] 2017. URL: <http://mon.gov.ua/konczepczya.pdf> (accessed: 20.05.23). [in Ukrainian].
4. Marmaza, O. I. (2017). Menedzhment osvitnoi orhanizatsii. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba» [Management of an educational organization]. [in Ukrainian]
5. On education: Law of Ukraine dated September 5, 2017 No. 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (accessed:20.06.2023). [in Ukrainian].
6. On comprehensive general education: Law of Ukraine dated January 16, 2020 No. 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>. (accessed:20.06.2023). [in Ukrainian].
7. Profesiyni standart kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity. generalis [Professional standard of the head (director) of the institution of general secondary education]. URL: <https://naurok.com.ua/post/mon-zatverdzheno-profstandart-kerivnika-zakladu-zagalno-seredno-osviti/> (accessed: 20.05.23). [in Ukrainian].

УДК 351:377/378:006

Публічне управління якістю фахової передвищої педагогічної освіти

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE QUALITY OF PROFESSIONAL PRE-HIGHER PEDAGOGICAL EDUCATION

ВОЛОШКА Євгенія – аспірантка кафедри публічного управління та права, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49101, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1326-4748>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-8>

VOLOSHKA Yevheniia – PhD student of the Department of public administration and law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70 Volodymyr Antonovych Str., 49101, Ukraine

Анотація. У статті проаналізовано поняття якості освіти та якості фахової передвищої педагогічної освіти в контексті різних підходів до визначення, як з боку законодавця так і в розрізі декількох галузей знань (зокрема публічного управління та педагогіки). Автором наголошується роль держави в управлінні якістю педагогічної освіти та досліджується вплив інших суб'єктів управління, розкривається важливість забезпечення безперервного покращення якості освіти, акцентується увага на розвитку якості педагогічної освіти як підґрунтя сталого розвитку країни. В ході дослідження актуалізовано розробку проблеми якості фахової передвищої педагогічної освіти та встановлено відсутність стратегії розвитку даного складника освіти України, що є вагомою перешкодою для публічного управління відповідно до назрілих питань. З метою визначення пріоритетних напрямів розвитку якості фахової передвищої педагогічної освіти у статті проаналізовано нормативно-правове поле в межах визначеної проблематики, а саме: Національну стратегію розвитку освіти України, Закони України «Про освіту», «Про фахову передвищу освіту», Концепцію розвитку педагогічної освіти. В ході аналізу було ідентифіковано ключові переваги та недоліки існуючого законодавства. Особлива увага у статті була приділена Закону України «Про фахову передвищу освіту» та розділу забезпечення якості фахової передвищої освіти. Детальний аналіз цієї системи підтвердив її інтегрований характер, що поєднує не лише внутрішні аспекти забезпечення, контролю та оцінки якості фахової передвищої освіти, але й зовнішні механізми, які сприяють об'єктивній оцінці та підтримці стандартів якості освіти. На підставі проаналізованих матеріалів автором розроблено етапи процесу управління якістю фахової передвищої педагогічної освіти, визначено переваги та недоліки якісного забезпечення фахової передвищої освіти та запропоновано шляхи її вдосконалення.

Ключові слова: педагогічна освіта, публічне управління, управління якістю освіти, якість освіти, якість фахової передвищої освіти.

Summary. The article analyzes the concepts of the quality of education and the quality of professional pre-higher pedagogical education in the context of different approaches to the definition, both from the side of the legislation and in the context of several fields of knowledge (in particular, public administration and pedagogy). The author emphasizes the role of the state in the management of pedagogical education and examines the influence of other subjects of management, reveals the importance of ensuring the continuous improvement of the quality of education, focuses on the development of the quality of pedagogical education as a basis for sustainable development of the country. In the course of the study, the development of the problem of the quality of professional pre-higher pedagogical education was updated and it was established that there is no strategy for the development of this component of education in Ukraine, which is a significant obstacle for public administration in accordance with the pressing issues. In order to determine the priority directions for the development of the quality of professional pre-higher education, the article analyzes the regulatory and legal field within the defined issues, namely: The National Strategy for the Development of Education of Ukraine, Laws of Ukraine «On Education», «On Vocational Pre-Higher Education», Concept of the Development of Pedagogical Education. During the analysis, the key advantages and disadvantages of the existing legal regulation were identified. Special attention in the article was paid to the Law of Ukraine «On Professional Pre-Higher Education» and the chapter on ensuring the quality of professional pre-higher education. A detailed analysis of this system confirmed its integrated nature, which combines not only internal aspects of quality control and assessment of professional pre-higher education, but also external mechanisms that contribute to objective assessment and maintenance of education quality standards. On the basis of the analyzed materials, the author developed the stages of the process of quality management of the professional pre-higher education, identified the advantages and disadvantages of quality provision of the professional pre-higher education, and proposed ways to improve it.

Key words: pedagogical education, public administration, quality of education management, quality of education, quality of professional pre-higher education

Вступ. Участь України у процесах європейської інтеграції та її активізація на міжнародній арені ініціює комплекс викликів, особливо у контексті стандартизації та якості освітньої діяльності відповідно до міжнародних нормативів та діючих правових рамок.

Інтеграція української освітньої системи у міжнародний освітній простір відкрила як можливості для демонстрації досягнень та потенціалу, так і виявила ряд прогалин у відповідності якості освітніх послуг до зарубіжних. Актуальність проблеми якості освіти в Україні була акцентована результатами участі в міжнародних порівняльних дослідженнях, таких як Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS), Programme for International Student Assessment (PISA) та Progress in International Reading Literacy Study (PIRLS), що вказувало на потребу подальшої оптимізації та вдосконалення національної освітньої системи в контексті міжнародних вимог та безпосередньо зосередження публічного управління освітою на питанні її якості.

Вступ до Болонського процесу у 2005 році став стратегічним кроком України на шляху до адаптації та модернізації системи вищої освіти, з метою її гармонізації з європейськими стандартами та підвищення рівня якості освіти в Україні. Поняття якості української освіти задекларовано в Законі України «Про освіту», при цьому реалізація освітнього процесу базується на педагогічних кадрах, що його забезпечують. В результаті реформ української освітньої системи виник новий складник – фахова передвища освіта, в системі якої здійснюється первинна підготовка майбутніх педагогів, від якісної освіти яких залежить сталий розвиток країни. Відтак, дослідження якісної підготовки педагогічних працівників в системі фахової передвищої освіти має бути дослідженим в контексті науки публічного управління.

Аналіз останніх досліджень. Питання якості освіти викликає чималий інтерес з боку науковців та розроблене в дисертаційних дослідженнях Т. Лукіної, С. Мороз, С. Шевченка, Н. Грабовенко у своїх наукових розвідках розглянула проблему якості освіти як пріоритетний напрям державної політики, Є. Архипова та В. Дроздов здійснили дослідження якості вищої освіти як об'єкта публічного управління. Цікаво, що С. Мороз та В. Мороз розглядають появу системи фахової передвищої освіти як механізм поліпшення якості вищої освіти. Поряд із цим саму систему фахової передвищої освіти та проблематику якісної підготовки фахівців у цій системі досліджено недостатньо, що є особливо актуальним у контексті педагогічної освіти, враховуючи її ключову роль у формуванні майбутнього освітнього потенціалу країни.

Мета статті. Метою статті є аналіз та оцінка сучасного стану та перспектив розвитку якісної фахової передвищої педагогічної освіти в Україні, з акцентом на необхідності інноваційного підходу до публічного управління системою фахової передвищої освіти та впровадження ефективних методів моніторингу та контролю її якості.

Виклад основного матеріалу. В Законі України «Про освіту» якість освіти визначається як відповід-

ність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та договором про надання освітніх послуг; якість освітньої діяльності подається законодавцем, як рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що створює умови для здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством або договором про надання освітніх послуг [7]. Схожу інтерпретацію щодо якості освіти пропонує Л. Щоголева, яка визначає досліджувану дефініцію як результат навчання та освітнього процесу; ефективність діяльності навчального закладу; якість системи певного рівня; певний бажаний ідеал освіченості людини; пріоритет державної освітньої політики [9, с. 37].

Роль держави в управлінні якістю освіти підкреслює Т. Лукіна, яка зазначає, що у контексті публічного управління концепція якості освіти тісно інтегрована з процедурами та стратегіями управління якістю в освітньому секторі. Цей взаємозв'язок можна дослідити через наступну логічну послідовність: розуміння якості освіти як відповідності освітнього процесу та його результатів до встановлених стандартів і норм. Досягнення такої відповідності вимагає цілеспрямованого управління, яке забезпечує трансформацію освітньої системи з існуючого стану до стану, де досягаються бажані показники якості. Ключовим аспектом цього процесу є встановлення та вимірювання певних критеріїв або параметрів освітньої діяльності з метою їх подальшого порівняння із заданими нормативами [3, с. 70].

Згідно Національної стратегії розвитку освіти України основним напрямом підвищення якості освіти вважається оновлення управлінської системи в освітній сфері. Цей процес повинен ґрунтуватися на застосуванні інноваційних методик публічного управління, що відповідають принципам сталого розвитку, створенню ефективних систем освітніх проєктів та їх належного моніторингу. Стратегічно важливим завданням є забезпечення безперервного покращення якості освіти, заснованого на інноваціях. Це включає психолого-педагогічний та науково-методичний супровід освітнього процесу, розвиток співпраці між органами управління освітою та самоврядуванням навчальних закладів, а також гарантування об'єктивної оцінки якості освіти. Таким чином, можемо стверджувати, що розроблена державою Стратегія корелює із визначеннями якості освіти як у законодавстві, так і в роботах науковців. Але, слід констатувати, що окремо питання якості освіти у Стратегії висвітлено недостатньо, адже у ній не визначено механізми її забезпечення, окрім процедури моніторингу [6].

В сучасних реаліях формування якісної педагогічної освіти набуває стратегічного значення для розвитку держави та суспільства. Питання якості педагогічної освіти як правило у визначеннях дослідників подається з ухилом на педагогічний аспект, втім при формуванні освітньої політики, законодавець та виконавчі органи влади зобов'язані враховувати специфіку терміну «якість педагогічної освіти», включаючи різні підходи. Про багатовимірність якості педагогічної освіти свідчать праці О. Кучерявого, що застерігає від

зведення якості педагогічної освіти суто до відповідності її результату державним стандартам, нормам і вимогам. Це робить пріоритетною лише соціальну місію цього феномена і фактично об'єктивно не віддзеркалює «місію особистісно і професійнорозвивальну» [2, с. 87].

З метою формування комплексного знання про особливості, мету, завдання, проблеми та перспективи педагогічної освіти було розроблено Концепцію її розвитку. В Концепції погіршення якості освіти, яке зумовлене неспроможністю певної частини педагогічних працівників та здобувачів педагогічної освіти до опанування та практичного використання новітніх методик (технологій) навчання, виховання та розвитку, виноситься на перше місце серед окреслених проблем педагогічного освіти [5]. Занепокоєння викликає зниження рівня довіри суспільства до педагогів, падіння соціального престижу педагогічної праці, міграція значної частини перспективних педагогічних працівників.

Очевидно, що дані негативні тенденції будуть посилюватися в умовах повномасштабного воєнного конфлікту на території України, адже станом на сьогодні вже відчувається суттєвий дефіцит педагогічних кадрів. Підготовка фахівців в системі фахової передвищої освіти може допомогти вирішити проблему за рахунок швидкої підготовки деяких категорій педагогічних фахівців, що обумовлено більш коротким циклом підготовки. При цьому якість фахової передвищої педагогічної освіти повинна залишатися на високому рівні, а держава, зі свого боку, має застосувати усі механізми публічного управління з метою досягнення поставленої цілі.

Сьогодні відбувається оптимізація системи педагогічної освіти в Україні з використанням вітчизняного та міжнародного досвіду. М. Вовк зазначає, що цей процес передбачає акредитацію освітніх програм для підготовки вчителів на всіх рівнях навчання та за всіма спеціалізаціями, приведення освітнього процесу у відповідність до Європейських стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості у вищій освіті, поліпшення системи післядипломної педагогічної освіти та впровадження сертифікації вчителів [1, с. 161]. Таким чином питання набуття педагогічної освіти у вищих навчальних закладах та закладах післядипломної освіти в певній мірі досліджено. Питання якісної підготовки педагогічних кадрів в системі фахової передвищої освіти потребує додаткових наукових розвідок.

Відповідно до Закону України «Про фахову передвищу освіту» центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти є суб'єктом управління системою фахової передвищої освіти, а в тому числі, і педагогічної. Побудова розгалуженого механізму забезпечення якості фахової передвищої освіти України свідчить про високий пріоритет питання якісної освіти даного рівня. Аналіз системи забезпечення якості фахової передвищої освіти в Україні виявляє її комплексний характер, який охоплює внутрішні та зовнішні механізми контролю. Внутрішня система забезпечення якості включає в себе встановлення політики, процедур та залучення педагогічних працівників, здобувачів освіти та їх батьків, представників

громадськості у процес управління якістю освіти. Процеси забезпечення якості освіти на внутрішньому рівні супроводжуються створення нормативних документів, моніторингом освітніх програм публічністю та прозорістю, особлива увага приділяється компетентності педагогічних кадрів, що забезпечують освітній процес та питанням студентоорієнтованості під час навчально-виховного процесу [8].

Зовнішнє забезпечення якості втілюється через ліцензування, акредитацію програм, а також шляхом участі здобувачів освіти, що приступили до навчання після завершення базової загальної середньої освіти, у зовнішньому незалежному оцінюванні.

Для деяких спеціальностей фахової передвищої освіти впроваджено Єдиний державний кваліфікаційний іспит, але спеціальності за напрямом 01 «Освіта» не включені до діючого переліку, що на нашу думку має бути переглянуто державною освітньою політикою, адже в зарубіжжі вже давно існує практика єдиних кваліфікаційних іспитів для випускників педагогічних закладів освіти. Наявність позитивного результату могла б сприяти верифікації дипломів фахових молодших бакалаврів за кордоном, а також пришвидшити розробку нормативно-правових механізмів скорочення термінів навчання фахових молодших бакалаврів в системі вищої освіти за вже здобутою спеціальністю.

Центральний орган виконавчої влади, представлений Державною службою якості освіти, відіграє визначальну роль у забезпеченні якості, впроваджуючи політику та процедури, ресурси для організації необхідних процесів та зовнішніх аудитів. Така багаторівнева система сприяє підвищенню стандартів фахової передвищої освіти, гарантуючи її відповідність сучасним потребам та вимогам.

Моніторинг якості фахової передвищої освіти також може бути внутрішнім та зовнішнім, враховуючи суб'єкти управлінської системи та рівні на якому він відбувається.

Процес ліцензування фахової передвищої освіти в Україні включає отримання ліцензії від центрального органу виконавчої влади права закладам на провадження освітньої діяльності. Для цього здобувачі ліцензії подають електронну заяву та документи, які підтверджують відповідність освітнього процесу встановленим ліцензійним умовам. Після детальної перевірки та експертизи, рішення про видачу ліцензії або відмову у її наданні приймається протягом визначеного законодавством терміну.

Акредитація освітньо-професійних програм фахової передвищої освіти є процесом, який підтверджує відповідність освітньої програми та діяльності закладу встановленим стандартам та критеріям якості. Вона передбачає подання заяви та відповідних документів закладом освіти до центрального органу виконавчої влади, після чого проводиться акредитаційна експертиза. Рішення про акредитацію приймається на підставі результатів експертизи та надає право на провадження освітньої діяльності за програмою, забезпечуючи її якість та відповідність сучасним освітнім вимогам.

Вагома увага в контексті забезпечення якості фахової передвищої освіти приділяється питанням атестації, підвищенню кваліфікації та сертифікації педагогічних і науково-педагогічних працівників та забезпеченню академічної доброчесності у сфері фахової передвищої освіти. [8].

На підставі проаналізованого нами нормативно-правового поля забезпечення якості фахової передвищої педагогічної освіти можемо представити компоненти процесу управління якістю фаховою передвищою педагогічною освітою (рис. 1).



Рис 1. Компоненти та процеси управління якістю фаховою передвищою педагогічною освітою

Кожен із визначених нами етапів потребує додаткового доопрацювання з боку органів публічного управління. Станом на сьогодні затверджено усі стандарти фахової передвищої освіти у галузі знань 01 «Освіта», що сприяє проведенню процесів стандартизації, акредитації та ліцензуванню освітньо-професійних програм та закладів освіти, що здійснюють підготовку фахових молодших бакалаврів в системі фахової передвищої освіти. Поряд із цим фахова передвища педагогічна освіта, на відміну від вищої та професійно-технічної освіти, і досі не має затвердженої Стратегії розвитку, що негативно впливає на етап планування заходів із поліпшення її якості. Певні питання можна спланувати відповідно до цілей та завдань Національної стратегії розвитку освіти України. Втім вона була укладена вже як десятиліття тому, а системи фахової передвищої освіти на той момент не існувало взагалі, що може призвести до не зовсім об'єктивного та наукового цілепокладання на розвиток фахової передвищої педагогічної освіти. Така ж сама ситуація і з Концепцією педагогічної освіти, яка була затверджена в 2018 році, при тому, що перший набір фахових молодших бакалаврів відбувся лише у 2020 році, а перші випускники системи з'явилися у 2022 році. Таким чином, сьогодні ми маємо певний емпіричний досвід у проблемах, що виникають під час підготовки педагогічних фахівців в системі фахової передвищої освіти, а також розуміємо певні вади у існуючому законодавстві, що мають бути враховані при складанні Стратегії розвитку.

Питання забезпечення якості фахової передвищої освіти послуговується певними напрацюваннями власного так і зарубіжного досвіду щодо ліцензування закладів освіти та процедури акредитації. Але є й певні негативні тенденції. Станом на сьогодні не врегульовано питання залучення роботодавців до управління процесами якісної підготовки фахівців, в тому числі і педагогічних професій. Підтвердженням цього є дослідження С. Мороз та В. Мороза. Науковці проаналізували відповідальності суб'єктів публічного управління за якість вищої освіти в контексті оцінок

здобувачів освіти, які розподілили відповідальність за якість їх освіти наступним чином: заклад вищої освіти – 28%; студенти – 20%; органи публічного управління – 19%; суспільство – 17%; роботодавці – 16%. [4, с. 35]. Такі результати свідчать про необхідність наближення студента до роботодавця, що, насправді є не менш вагомим аспектом управлінської діяльності в контексті поліпшення якості освіти; а також про актуальність подібних досліджень в системі фахової передвищої педагогічної освіти з метою розробки заходів належного забезпечення якісної підготовки фахових молодших бакалаврів до педагогічної праці.

Доопрацювання потребують і процедури зовнішнього, а особливо внутрішнього моніторингу. Під час перевірки сайтів закладів фахової передвищої освіти та вищої освіти, що мають ліцензії ФПО, нами були виявлені внутрішні документи, щодо процедур проведення внутрішнього моніторингу якості надання освітніх послуг, але здебільшого вони не відрізняються системністю та належним контролем з боку адміністрування закладами освіти, часто положення щодо моніторингу носять формальний характер.

Відтак, кожен з визначених нами етапів розвитку якості фахової передвищої педагогічної освіти потребує додаткового доопрацювання, особливо з огляду на відсутність затвердженої стратегії розвитку та наявності певних недоліків у законодавстві.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна прийти до наступних висновків. Забезпечення якості фахової передвищої педагогічної освіти вимагає комплексного підходу та інтеграції різноманітних стратегій управління. По-перше, необхідно активізувати розробку та впровадження в життя загальнодержавної стратегії розвитку фахової передвищої освіти, яка відсутня в сучасних умовах, але критично необхідна для гармонійного розвитку освітньої системи. По-друге, слід оновити Концепцію розвитку педагогічної освіти з урахуванням набутого досвіду підготовки фахових молодших бакалаврів в системі фахової передвищої освіти. По-третє, слід зосередити зусилля на залученні роботодавців до процесу

управління якістю освітою, що сприятиме більш ефективному зв'язку освітніх програм з реальними потребами ринку праці і забезпеченню якісної підготовки фахівців.

Отримані результати дослідження є перспективою подальших пошуків в контексті розробки механізмів публічного управління із забезпечення якості фахової передвищої педагогічної освіти.

Список використаних джерел

1. Вовк М. Тенденції розвитку педагогічної освіти в Україні: виклики та перспективи. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2020. Вип. 22 С. 150–165.
2. Кучерявий О. Г. Якість педагогічної освіти України: тенденції і перспективи: навч. посібник. Київ : Талком, 2016. 340.
3. Лукіна, Т. О. Управління якістю післядипломної педагогічної освіти в контексті освітньої реформи. *Післядипломна освіта в Україні*. 2007. № 1. С. 69–73.
4. Мороз С. А., Мороз В. М. Відповідальність суб'єктів публічного управління за якість вищої освіти в контексті експертних оцінок студентів вітчизняних ЗВО. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2020. № 1. С 35–42.
5. Про затвердження концепції розвитку педагогічної освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 16 липня 2018 р. № 776 / Міністерство освіти і науки України URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti> (дата звернення: 13.10.2022).
6. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення 21.10.2023).
7. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII /Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 07.10.2023).
8. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 6 червня 2019 р. № 2745-VIII /Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (дата звернення: 27.10.2023).
9. Щоголева Л. О. Моніторинг якості освіти: теоретико-методологічний аспект. *Педагогічний пошук*. 2014. № 2. С. 36–40.

References

1. Vovk, M. (2020). Tendentsii rozvytku pedahohichnoi osvity v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Trends in the development of pedagogical education in Ukraine: challenges and prospects]. *Estetyka i etyka pedahohichnoi dii*. vol. 22, pp.150–165, [in Ukrainian].
2. Kucheriavyi, O. H. (2016). Yakist pedahohichnoi osvity Ukrainy: tendentsii i perspektyvy [Quality of pedagogical education in Ukraine: trends and prospects]: navch. posibnyk. Kyiv: Talkom, [in Ukrainian].
3. Lukina, T. O. (2007). Upravlinnia yakistiu pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity v konteksti osvitnoi reformy [Management of the quality of postgraduate pedagogical education in the context of educational reform]. *Pislidyplomna osvita v Ukraini*. vol. 1, pp. 69–73, [in Ukrainian].
4. Moroz S. A., Moroz V. M. (2020). Vidpovidalnist subiektiv publicznego upravlinnia za yakist vyshchoi osvity v konteksti ekspertnykh otsinok studentiv vitchyznianskykh ZVO [Responsibility of public administration subjects for the quality of higher education in the context of expert assessments of students of domestic HEIs]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Seriya: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva. vol. 1, pp.35–42, [in Ukrainian].
5. About the approval of the concept of development of pedagogical education. Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 776 of July 16, 2018. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti> (date of access: 13.10.2022), [in Ukrainian].
6. About the National Strategy for the Development of Education in Ukraine for the period until 2021. Decree of the President of Ukraine dated No. 344/2013 of June 25, 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (date of access: 21.10.2023), [in Ukrainian].
7. About education. Law of Ukraine dated September No. 2145-VIII dated September 5, 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (date of access: 07.10.2023), [in Ukrainian].
8. About professional pre-higher education. Law of Ukraine No. 2745-VIII dated June 6, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (date of access: 27.10.2023), [in Ukrainian].
9. Shoholieva, L. O. (2014). Monitorynh yakosti osvity: teoretyko-metodolohichniy aspekt [Monitoring of education quality: theoretical and methodological aspect]. *Pedahohichnyi poshuk*. vol. 2, pp.36–40, [in Ukrainian].

УДК 37.07. 005.95

Персональний брендинг як інструмент професійного розвитку педагога

PERSONAL BRANDING AS A TOOL FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A TEACHER

КУДИРКО Ольга – кандидат економічних наук, доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки, комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9094-1853>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-9>

KUDYRKO Olha – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Educational Management, State Policy and Economics, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70 Volodymyr Antonovych Str., Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. В статті розглянуто сутність та основні аспекти формування персонального брендингу у контексті професійного розвитку педагога. Виявлено, що в складних умовах функціонування освітнього середовища, в якому домінуючою на сьогодні є концепція партнерського маркетингу та всебічної направленості на споживачів, важливе місце посідає маркетингова підсистема, як складова загальної системи управління організації. Маркетингові комунікації як елемент стратегії просування на ринку за рахунок забезпечення присутності та розширення обізнаності відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг закладів сфери освіти. Визначено, що розвиток іміджевих показників організації слугуватиме формуванню довіри до закладу освіти та створюватиме позитивну репутацію. Відповідно ключовим вектором у формуванні позитивного іміджу є персональний брендинг як інструмент професійного розвитку педагога. Проаналізовано ключові переваги розвитку персонального бренду за сучасних умов функціонування освітньої сфери. Обґрунтовано алгоритм формування персонального бренду шляхом виокремлення послідовних етапів, які слугуватимуть покроковою інструкцією зі створення бренду. Розглянуто практичні аспекти використання основних інструментів розвитку персонального бренду через призму особливостей іміджевої складової педагога. Виконано систематизацію основних правил і вимог щодо створення відповідного контенту у соціальних мережах, який буде слугувати засобом формування персонального бренду педагога з метою забезпечення інтеграції навчального, виховного і розвивального освітнього процесу. Отримані результати поглиблюють засадничі принципи питань розробки позитивного іміджу закладу освіти загалом, та напрацювань з теорії формування власного бренду педагога як інтегруючого елементу ефективної діяльності закладу освіти. Подальші дослідження мають бути спрямованими на формування практичного інструментарію розвитку персонального бренду педагога, що забезпечуватиме не лише можливість створення індивідуальної конкурентної пропозиції на ринку праці, а і слугуватиме інструментом професійного розвитку педагога.

Ключові слова: освітній маркетинг, брендинг, управління закладами освіти, професійний розвиток, людський капітал.

Summary. The article examines the essence and main aspects of the formation of personal branding in the context of the teacher's professional development. It was revealed that in the difficult conditions of the functioning of the educational environment, in which the concept of partner marketing and comprehensive focus on consumers is dominant today, the marketing subsystem occupies an important place as a component of the general management system of the organization. Marketing communications as an element of the market promotion strategy by ensuring presence and expanding awareness play a key role in shaping the competitive advantages of educational institutions. It was determined that the development of the organization's image indicators will serve to build trust in the educational institution and create a positive reputation. Accordingly, the key vector in forming a positive image is personal branding as a tool for the teacher's professional development. The key advantages of the development of a personal brand under the modern conditions of the educational sphere are analyzed. The algorithm of forming a personal brand is substantiated by identifying successive stages that will serve as step-by-step instructions for creating a brand. The practical aspects of using the main tools of personal brand development through the prism of the features of the teacher's image component are considered. Systematization of the basic rules and requirements for the creation of appropriate content in social networks, which will serve as a means of forming a teacher's personal brand in order to ensure the integration of the educational, educational and developmental educational process, has been carried out. The obtained results deepen the basic principles of developing a positive image of the educational institution in general, and the development of the theory of the formation of the teacher's own brand as an integrating element of the effective activity of the educational institution. Further research should be aimed at forming a practical toolkit for the development of a teacher's personal brand, which will provide not only the opportunity to create an individual competitive offer on the labor market, but also serve as a tool for the teacher's professional development.

Key words: educational marketing, branding, management of educational institutions, professional development, human capital.

Вступ. Складні умови функціонування закладів освіти сьогодні, на які впливають і соціально-економічні умови, зокрема жорстка конкурентна ситуація на ринку, і надзвичайні ситуації, вимагають нових підходів щодо оптимізації їх діяльності як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Все актуальнішою стає необхідність визначення конкурентної переваги конкретного закладу серед багатьох подібних, які сьогодні в надлишковій кількості перебувають на балансі територіальних громад. Забезпечення максимального задоволення споживача в освітніх послугах поряд із комплексом заходів щодо покращення, а в багатьох випадках і значного корегування іміджу закладу, повинні лягти в основу планування роботи педагогічних колективів. Саме позитивний імідж закладу освіти є комплексним образом у свідомості всіх суб'єктів освітнього ринку, який слугує і символічним позначенням, і водночас формує довіру до нього на основі оціночних суджень. Позитивний імідж закладу освіти формується із багатьох складових, серед яких виокремлюють імідж освітньої послуги, внутрішній та візуальний імідж, імідж керівників, а також імідж окремих працівників.

Особливості формування іміджевої складової педагога є одним із найбільш важливих елементів позитивного іміджу закладу освіти, адже саме від ефективної роботи вчителя, або викладача буде залежати ступінь задоволеності якістю освітніх послуг споживачами – учнями та їх батьками. У перспективі з цих елементів формуватиметься конкурентна перевага закладу освіти.

Персональний брендинг як інструмент професійного розвитку педагога, цілком кореспондується із основними вимогами професійного стандарту вчителя. Володіння загальними і професійними компетентностями дозволить педагогу забезпечити цілісність навчального, виховного і розвивального складників освітнього процесу і разом з тим максимально покращити власні іміджеві показники.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз літератури засвідчив наявність ґрунтовних досліджень у напрямку маркетингового підходу до управління діяльністю суб'єктів освітнього ринку та багатогранність окресленої проблематики. У розробку методологічних основ освітнього маркетингу вагомий внесок внесли вітчизняні науковці. Зокрема, Т. Оболенська детально висвітлила питання принципів та стратегій маркетингу в сфері освіти [4], методологічні аспекти маркетингу освітніх послуг представлені у роботах В. Сиченка [6], питання актуальності впровадження маркетингового підходу до формування ринку освітніх послуг досліджувались у праці Т. Вільхової [2], особливості використання маркетингових інструментів у площині державного управління висвітлено у праці К. Романенко [5]. Разом з тим недостатньо вивченими залишаються питання практичної імплементації інструментів маркетингових комунікацій, а саме використання бренду як ефективного каналу комунікації направлено на розвиток довірчих та партнерських відносин та формування позитивного іміджу закладу освіти.

Мета статті полягає в обґрунтуванні особливостей формування персонального брендингу у процесі професійного розвитку педагога закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. В специфічних, часто складних, умовах ринку, основними детермінантами яких є динамічність та адаптивність, вкрай важливо відповідати ключовим трендам. Домінуючою на сьогодні є концепція партнерського маркетингу, всебічної направленості на споживачів, формуванні довготривалих партнерських взаємовідносин. Активно підвищується роль та увага до особистості, і як наслідок, зростання кількості персональних брендів. Особливо актуальне дане питання у сфері послуг, зокрема освітніх, де роль педагога проявляється не лише у забезпеченні технології надання послуг, а і формуванні інтегруючого елементу успішної діяльності закладу освіти.

Поняття бренд давно не асоціюється лише із товарами чи послугами. Інструменти персонального брендингу допомагають не лише відомим особистостям, а і кожному хто прагне досягти поставлених цілей, бути впізнаним, налагодити зв'язки чи отримати довіру і повагу. Розглядаючи дане поняття у широкому сенсі, окремі автори зазначають, що це процес створення певного образу особистості в свідомості цільової аудиторії, який, презентуючи власні цінності, відповідає їхнім очікуванням [1, с.112]. З позицій маркетингового інструментарію, персональний бренд – це головний маркетинговий канал сучасності та ефективний інструмент для вирішення бізнес-завдань різного рівня. Досить влучним є визначення засновника Amazon Джефф Безос, який зазначив: «Ваш особистий бренд – це те, що інші люди говорять про вас, коли вас немає в кімнаті» [3]. Дійсно, персональний бренд – це один із ключових нематеріальних активів, що забезпечує формування позитивного іміджу і особистості, і організації, яку вона уособлює. В освітній сфері персональний бренд – це сукупність професійних умінь на навичок, досвіду, цінностей, особистих поглядів, які транслиуються до всіх суб'єктів освітньої діяльності з метою формування та закріплення позитивного сприйняття, створення авторитету педагога.

Для розуміння сутності персонального бренду важливо розуміти і його складові, як ключові чинники формування конкретної особи серед інших представників педагогічної спільноти. Дане поняття досить широко висвітлене у літературі, і кожен із авторів акцентує на певних особливостях щодо елементів персонального бренду. До прикладу, Ж. Сегела до складових персонального бренду відносить фізичний образ, характер і стиль, тобто основну увагу зосереджує на зовнішніх атрибутах. Натомість Д. Макнеллі, складовими персонального бренду, окрім стилю визначає компетентність і стандарти, яким повинен слідувати індивід. Тобто фундаментом створення бренду визначається компетентність, як базова кваліфікація особистості, що реалізується шляхом демонстрування цільовій аудиторії своїх навичок, умінь, знань, емоцій та вражень [1, с.112]. Зазначимо, що у контексті персонального бренду педагога, ключовими є складові саме другого підходу, які відображають елементи професійної діяльності особистості та забезпечують довгострокові переваги в кар'єрному зростанні як конкретного педагога, так і закладу освіти, в цілому.

Вкладаючи ресурс у розвиток персонального бренду індивід планує отримати додаткові можливості та напрями розвитку у своїй професійній сфері, забезпечити впізнаваність та цінність в освітній спільноті, сформуванню конкурентну перевагу та репутацію в довгостроковій перспективі, буди лідером думок та транслювати меседжі на широкий загал. Таким чином активно розвиваючи персональний бренд, працівник освітньої сфери може отримати наступні переваги: по-перше, систематично підтверджувати та розвивати експертний рівень в освітній галузі; підвищувати кваліфікацію, брати участь у семінарах та конференціях, майстер класах, фахових конкурсах, презентаціях авторських кейсів та методик викладання, які допоможуть не тільки в самоідентифікації, але працювати-муть на репутацію вчителя; по-друге, формувати лояльність та довіру до педагога. В освітній сфері, де часто роль та значення педагога нівелюється, або піддається безпідставній критиці, персональний бренд за рахунок публічності, відкритості, активній комунікації із спільнотою забезпечує можливість налагодження комунікації для прозорості між суб'єктами освітньої діяльності; по-третє, отримує додаткову можливість швидше досягати кар'єрних цілей. За рахунок потужного особистого бренду та високого експертного рівня фахівець має більше можливостей, може отримувати вищу платню за свої послуги, має змогу працювати в престижних закладах освіти, можливість міжнародного стажування та інше; по-четверте, формувати освітнє середовище та спільноти фахівців-однодумців. У процесі формування персонального бренду педагог постійно матиме нові знайомства серед різних цільових аудиторій, що дасть можливість розвивати зв'язки, накопичувати досвід, наповнювати експертну складову.

Окрім названих переваг, у контексті освітньої галузі варто зазначити, що розвиток персонального бренду виступає потужним мотиватором і фактором розвитку для педагога, адже робота над власним брендом стає невід'ємною складовою професійної діяльності індивіда. У результаті постійного розвитку, накопичення досвіду, опанування новими навичками та компетенціями, педагог швидше, а головне якісно зростає.

Поряд із численними позитивними аспектами побудови власного бренду варто пам'ятати і про певні особливості у процесі власного позиціонування. Одним із ключових питань повинно стати правдивість та відповідність інформації, яку педагог висвітлює на широкий загал. Надзвичайно важливо дотримуватися принципів академічної доброчесності, виключити плагіат в матеріалах, які оприлюднюються як авторські. Весь контент повинен бути реальним – рівень кваліфікації, факти про особистість, індивідуальні аспекти, особливості комунікації та інше. Це вкрай важливо, адже за сучасного розвитку інформаційних технологій будь-які як позитивні, так і негативні меседжі про особу поширюються миттєво і можуть нашкодити вже сформованій репутації.

Розглядаючи питання формування персонального бренду загалом, варто зазначити, що більшість авторів притримуються схожого алгоритму:

– визначення рівня експертності, тобто цінності, яка буде транслюватись;

- формування цільової аудиторії;
- підбір відповідних каналів розвитку бренду.

У контексті побудови персонального бренду педагога варто зосередитись на наступних етапах, які можуть бути покроковою інструкцією зі створення бренду. На першому етапі доцільно розробити стратегію формування персонального бренду педагога. Даний етап передбачає планування та реалізацію кількох послідовних кроків, враховуючи, що персональний бренд педагога, в тій чи іншій мірі, вже сформований на сьогодні. Важливо розуміти, що кожен педагог вже має певний рівень публічності та свою репутацію в освітньому середовищі. Відповідно, необхідно розуміти, що саме виділяє вас серед інших, в чому ваша конкурентна перевага і чи є вона взагалі.

Тому визначення показників власного ступеня експертності як фахового рівня – наступний крок, який є особливо важливим, оскільки розуміння власної вузькоспеціалізованої направленості забезпечує ефективну роботу, а відповідно визнання серед учнів, батьків, колег закладу освіти. Все це сприяє індивідуальності, затребуваності вчителя на ринку праці.

На другому етапі слід зосередитися на позиціонуванні педагога у свідомості суб'єктів освітнього процесу. У класичній теорії маркетингу позиціонування означає пошук відповідного місця на ринку серед конкурентів. У контексті розробки персонального бренду педагога простежується зазначена суть. Для вчителя важливо усвідомлювати, що він робить, для кого він це робить, які цінності та переконання ним керують при виконанні щоденної роботи. Розуміння того, як вчитель хоче щоб його бачили учні, батьки, колеги повинно базуватись на унікальних якостях, компетентностях, якими він забезпечує свою індивідуальність. Вчителю важливо правильно визначити свої вектори: мотиви діяльності та рушійні сили; ключові навички і уміння, які є його перевагою і те, що потребує розвитку та удосконалення; завдання, які надихають до творчості; досягнення, до яких варто прагнути у майбутньому.

Визначення цільової аудиторії, з якою працюватиме педагог, є третім етапом. Даний етап пов'язаний із попереднім, оскільки розуміння концепції персонального бренду не можливе без відповідно обраної цільової аудиторії. Саме цільова аудиторія є кінцевим адресатом комунікації. Розуміння її потреб, цінностей буде визначати спосіб роботи з нею та форму подачі матеріалу.

Наступним, четвертим етапом, є розробка інструментів для розвитку персонального бренду. За сьогоднішнього розвитку інформаційних технологій, різноманіття маркетингових технологій взаємодії зі споживачем, процес вибору необхідних інструментів не передбачає складнощів. Проте вкрай важливим має бути розуміння суті конкретних способів, які будуть ефективними саме для вашої цільової аудиторії, врахуванням специфіки особистості вчителя та обраної концепції бренду.

В рамках запропонованої теми дослідження розглянемо найбільш оптимальні інструменти розвитку персонального бренду педагога.

Одним з найбільш ефективних способів входження до будь якої цільової аудиторії є цифрові комунікації. Діджитал комунікації сьогодні охоплюють

широкий спектр каналів, серед яких цифрове телебачення, реклама в додатках, месенджерах, онлайн іграх, Viber розсилки, канали в Telegram, маркетинг в соціальних мережах, email-маркетинг, пошуковий маркетинг в мережі, контекстна реклама та інше. Зважаючи на значну присутність учасників освітнього процесу в інтернеті, доступність до мережі, тривале дистанційне навчання такий спосіб поширення інформації є цілком доречним та виправданим.

Просування з використанням соціальних мереж є одним із найпотужнішим способом комунікації зі споживачем. Соціальні мережі міцно увійшли у наше повсякденне спілкування та повністю змінили спосіб спілкування та взаємодії. Соціальні мережі бувають різні: за цільовою аудиторією, на яку направлені, за контентом, який там повинен бути розміщений, за цілями, які переслідує користувач, спілкуючись в них. Різні платформи потребують різних способів комунікації. Обираючи соціальні мережі для просування персонального бренду не варто бути присутнім у всіх, або обмежуватись лише однією, варто чітко розуміти цілі, яких плануємо досягти і відштовхуватись від цього. Проаналізуємо найбільш відомі платформи.

Facebook є потужним каналом з широким охопленням та можливостями, проте цікавим він буде для зрілої та дорослої аудиторії, натомість у молоді може не викликати бажаного інтересу. Найбільш популярними інструментами взаємодії у facebook є публікація вірусного контенту, можливість створювати події, публікувати відео контент, робити опитування, цікавитися думкою підписників, робити спільні перегляди, розповідати історії.

Наступною відомою соціальною мережею є Instagram, який вирізняється своєю візуальною складовою, часто його називають візитівкою або портфоліо. Ця платформа відрізняється якісним, яскравим дизайном, захоплюючим контентом, численними фото та довгими відео. Основними інструментами тут є можливість розповідати історії, використовувати лідерів думок у відповідній сфері, збирати коментарі під постами, публікувати відео в інстаграм-телебаченні, використовувати хештеги-рубрикатори або створювати рекламу.

Маючи серед цільової аудиторії таку потужну групу як учні середнього та старшого шкільного віку, варто розглянути таку мережу як ТікТок. Дана платформа досить специфічна, особливо для сприйняття дорослою людиною, основне її наповнення – це відео та аудіоконтент, численні змагання та флешмоби, лайфхаки та відгуки користувачів. Питання використання ТікТоку є предметом дискусій щодо заборони з причини небезпечних відео-контентів, проте не варто ігнорувати даний сервіс, адже він може бути корисним та цікавим у форматі взаємодії вчителя і учня, доцільно не забороняти, а навчити користуватись. Сьогодні він продовжує набирати популярності серед молоді, а створюючи відповідний та якісний освітній контент можна достукатись до бажаної аудиторії, популяризувати свої напрацювання у мережі та мотивувати учнів до розвитку. Прикладами використання ТікТоку як інструменту для навчання є україномовні канали

вчителів, тіктоки яких допоможуть зацікавити школярів відповідними дисциплінами: канал Гліба Репіча Glebrepich – створений вчителем хімії, який став фіналістом премії Global Teacher Prize Ukraine, на каналі представлені короткі відео із захопливими хімічними дослідженнями. Або канал Geo_teacher – створений вчителькою географії Аллою Євтушенко, на якому зібрані експрес-уроки із розбором завдань ЗНО, цікаві вікторини та тести, а також містяться гумористичні розважальні відео з життя вчителів [7].

Звичайно, присутність відео-контенту в відеохостингу YouTube є також необхідною складовою розвитку персонального бренду. Багато освітніх проєктів сьогодні присутні на даній платформі, учні та вчителі знаходять там потрібний матеріал. Зважаючи на перенасиченість даного сервісу різним відео, необхідно виважено підходити до наповнення відео-повідомлень для того, щоб ваша цільова аудиторія зацікавилась саме вами.

При створенні профілю в соціальних мережах варто пам'ятати про основні правила, яких варто дотримуватись, якщо маєте на меті використовувати їх як засіб формування персонального бренду.

По-перше, вказувати своє справжнє ім'я, уникати псевдонімів. Ім'я користувача разом із фото – це перше, що візуалізується та запам'ятовується про вас. При веденні паралельно декількох платформ варто використовувати одне і те ж ім'я для правильної ідентифікації.

По-друге, фотографія профілю повинна бути чіткою, актуальною, не викликати негативного сприйняття. Для вчителя це має бути діловий стиль, не обов'язково виключно костюм і краватка, але строго і зі смаком.

По-третє, загальна інформація, яка представлена у профілі повинна бути легкою для сприйняття і відповідати іміджу педагога. З одного боку, це не означає, що повинні бути лише навчальні дописи, але і розповідати від себе рецепт страви чи як стати заможним також не найкращий варіант.

Окрім названих правил, варто згадати про такий аспект як tone of voice, термін запозичений із соціального маркетингу, який буквально перекладається як голос бренду, і означає стиль комунікації з користувачем. Формуючи власний бренд, наповнюючи контентом профілі соціальних мереж, педагог повинен приділяти даному аспекту значну увагу, адже учні, молоде покоління – досить специфічна і чутлива аудиторія, до якої важко знайти правильний ключ. Важливо бути цікавим, і в той же час зберігати дистанцію, бути другом і наставником, викликати емоцію, але не переходити на особистісне.

Створюючи контент в соціальних мережах, рекомендуємо звернути увагу на наступні вимоги:

– потрібно детально розповідати про себе. Вчитель має доносити різнопланову інформацію про свою діяльність, роботу з учнями, висвітлювати наукові, практичні та виховні заходи. В даному контексті варто розказувати не лише про позитивні аспекти, але і про невдачі, ідей, напрямки подальшої роботи;

– генерувати знання. Вчитель може використовувати соціальну мережу як платформу для навчання,

ділитись знаннями, публікувати вдалі кейси, майстер класи, презентації. Такий спосіб дозволяє навчати дітей не лише під час уроків, а і надавати цікаву додаткову інформацію в позакласний час;

– інтерактивно взаємодіяти з підписниками. Контент повинен бути динамічним та цікавим, інформація повинна чіпляти, залучати до міжособистісної активності. Як приклад, можна навести можливість проводити вчителем опитування, цікавитись думкою щодо актуальних питань навчання і позакласної роботи;

– запускати флешмоби (від англ. – миттєвий натоп), як спосіб організувати групу дітей до колективної дії за заздалегідь спланованим сценарієм. В умовах тривалого дистанційного навчання, коли учні потребують інтерактиву не лише для навчання, такий інструмент є досить дієвий, адже спонукає до дії, викликає інтерес, дух змагань. Вчитель може запланувати захід, пов'язаний із темою курсу і розробити змагання серед учнів;

– створювати інфопривід, тобто нагадувати про себе. Невід'ємною складовою потужного персонального бренду педагога є постійна присутність в інформаційному полі. Цікавими для висвітлення можуть стати події, щодо проведення різноманітних заходів – це може бути як інформація про участь у виставці чи конференції, спортивні досягнення, так і інформація про

відкритий урок; результати опитування чи дослідження, що може сприяти і розповсюдженню інформацію, і розгортання дискусії з даного питання.

Висновки. За сучасних умов функціонування ринку, розуміння наявності сильного бренду не викликає заперечень, адже персональний бренд забезпечує довіру та розвиток партнерських відносин, гарантує стабільність та виправдовує очікування потенційних споживачів, виступає фактором формування та підтримки репутації в конкурентному середовищі. Педагоги не є виключенням і переважна більшість вчителів розуміє, що сьогодні недостатньо лише навчати, необхідно навчатись самому, бути прикладом і для учнів, і для колективу. Можливість гідно почувати себе на ринку праці можлива лише за умови достойної конкурентної пропозиції. І це стосується не лише молодих педагогів, а і досвідчених, які здатні передавати власний досвід, і в той же час опановувати сучасні освітні інструменти і технології. Отже, розробка персонального бренду педагога є складним і тривалим процесом, який передбачає кропітку роботу з багатьох напрямів, проте в довгостроковій перспективі дозволить педагогу забезпечити цілісність навчального, виховного і розвивального складників освітнього процесу і разом з тим максимально покращити власні іміджеві показники.

Список використаних джерел

1. Балук Н.Р., Бук Л.М., Вовчанська О.М., Скибінський С.В. Комунікації у створенні персонального бренду. Підприємство і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 111–119.
2. Вільхова Т.В. Маркетингова стратегія розвитку освіти у громадах України. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2021. Вип.1. С. 41-44.
3. Мистецтво самопрезентації: як особистий бренд впливає на ваш успіх. URL: <https://happy monday.ua/yak-osobystyj-brend-vplyvaye-na-vash-uspih> (дата звернення: 24.11.2023)
4. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. Київ: КНЕУ, 2001. 208 с.
5. Романенко К. М. Державний маркетинг як механізм соціальної ефективності державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 10. С. 85-88.
6. Сиченко В. В. Сутність та особливості маркетингу освітніх послуг в Україні. Державне будівництво. 2007. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_23 (дата звернення: 24.11.2023).
7. Як TikTok може стати корисним для навчання. URL: <https://vseosvita.ua/news/yak-tiktok-mozhe-staty-korysny-dlia-navchannia-45522.html> (дата звернення: 24.11.2023).

References

1. Baluk, N. R., Buk, L. M., Vovchanska, O. M. & Skybinskyi, S. V. (2018) Komunikatsii u stvorenni personalnoho brenda [Communications in creating a personal brand]. *Entrepreneurship and trade*. vol. 23. pp. 111–119. [in Ukrainian].
2. Vilkhova, T. V. (2021) Marketynhova stratehiia rozvytku osvity u hromadakh Ukrainy [Marketing strategy of education development in Ukrainian communities]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity*. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia. 2021. vol.1. pp. 41-44. [in Ukrainian].
3. Mystetstvo samoprezentatsii: yak osobystyi brend vplyvaie na vash uspikh [The Art of Self-Presentation: How Your Personal Brand Influences Your Success] URL: <https://happy monday.ua/yak-osobystyj-brend-vplyvaye-na-vash-uspih> (accessed 24.11.2023) [in Ukrainian].
4. Obolenska, T. Ye. (2001). Marketynh osvitnikh posluh : vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid [Marketing of educational services: domestic and foreign experience]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
5. Romanenko, K. M. (2010). Derzhavnyi marketynh yak mekhanizm sotsialnoi efektyvnosti derzhavnogo upravlinnia [Public marketing as a mechanism of social efficiency of public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol.10, pp. 85-88. [in Ukrainian].
6. Sychenko, V. V. (2007). Sutnist ta osoblyvosti marketynhu osvitnikh posluh v Ukraini [The essence and features of marketing educational services in Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 2 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_23 (accessed: 22.11.2023) [in Ukrainian].
7. Yak TikTok mozhe staty korysny dlia navchannia [How TikTok can be useful for education] URL: <https://vseosvita.ua/news/yak-tiktok-mozhe-staty-korysny-dlia-navchannia-45522.html> (accessed: 24.11.2023) [in Ukrainian].

УДК 351

Стратегія управління якістю професійної освіти через розвиток людських ресурсів

STRATEGY OF VOCATIONAL EDUCATION QUALITY MANAGEMENT THROUGH HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

ХИТЬКО Майя – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та права, Комунального закладу вищої освіти Дніпровської академії неперервної освіти Дніпропетровської області, вул. Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9216-8876>

ПІДЛЕПЯН Наталія – старший викладач кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0003-9961-6904>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-10>

КНУТКО Maiia – PhD (Public Administration), Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», Department of Public Administration and Law, 49006, Dnipro, Ukraine

PIDLEPIAN Nataliia – Senior Lecturer of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. У статті обґрунтовано значимість якісної професійної освіти для сучасної молоді та країни в цілому. Зазначено, що одним із способів отримувати якісну, доступну та відповідну їхнім інтересам та потребам освіту є саме професійна (профільна) освіта, яка передбачає вибір учнями певного спрямування чи спеціалізації у старшій школі. Профільна освіта дозволяє поглибити знання з предметів, які є цікавими та важливими для майбутньої професії для продовження навчання на вищому рівні. Здійснено аналіз проблем професійно-технічної освіти, які впливають на її якість, зокрема виділено проблеми якості професійної освіти на рівні управління персоналом. Систематизована послідовість кроків формування стратегії розвитку персоналу для покращення якості навчання з врахуванням особливостей навчального закладу: залучення зацікавлених сторін; аналіз потреб та проблем для визначення ключових напрямків покращення якості професійної освіти; розробка плану дій з встановленням конкретних цілей, строків та відповідальних осіб; регулярний моніторинг та оцінка результативності; співпраця з іншими освітніми закладами, науковими установами та організаціями для обміну досвідом та отримання нових знань; постійне вдосконалення та пошук шляхів для покращення якості професійної освіти. Запропоновано методи та інструменти управління людськими ресурсами щодо покращення продуктивності праці, збереження та розвитку персоналу, створенні сприятливого робочого середовища та досягненні цілей організації. Обґрунтовано застосування в кадровій стратегії інструментів заохочення персоналу щодо експериментування та використання інноваційних методів навчання, які сприятиме покращенню якості навчання та задоволеності студентів; наведено приклад успішного застосування методів управління персоналом. Зроблено висновок, що забезпечення конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку необхідна якісна професійна освіта. З метою вирішення проблеми низької якості професійної освіти на рівні управління персоналом керівник освітнього закладу повинен вміти розробляти та впроваджувати стратегію розвитку персоналу з врахуванням особливостей конкретного освітнього закладу, що спрямована на покращення якості навчання. В кадровій стратегії навчального закладу необхідно робити акценти на заохоченні персоналу до інновацій та експериментуванні з новими методами навчання, зосередитися на розвитку та використанні компетентностей працівників та забезпечити процес неперервного професійного розвитку педагогів.

Ключові слова: освіта, якість, проблеми професійної освіти, управління людськими ресурсами, стратегія розвитку персоналу, Україна.

Summary. The article substantiates the importance of quality professional education for modern youth and the country as a whole. It is noted that one of the ways to get a high-quality, affordable and suitable education for their interests and needs is professional (professional) education, which involves students choosing a certain direction or specialization in high school. Professional education allows you to deepen your knowledge of subjects that are interesting and important for the future profession in order to continue studying at a higher level. An analysis of the problems of vocational education that affect its quality is carried out, in particular, the problems of the quality of vocational education at the level of personnel management are highlighted. A systematized sequence of steps in the formation of a personnel development strategy to improve the quality of education, taking into account the characteristics of the educational institution: involvement of interested parties; analysis of needs and problems to determine key directions for improving

the quality of professional education; development of an action plan with the establishment of specific goals, deadlines and responsible persons; regular monitoring and performance evaluation; cooperation with other educational institutions, scientific institutions and organizations to exchange experience and gain new knowledge; constant improvement and search for ways to improve the quality of professional education. The methods and tools of human resources management are proposed to improve labor productivity, retain and develop personnel, create a favorable working environment, and achieve the organization's goals. The use of tools to encourage staff to experiment and use innovative teaching methods in the personnel strategy, which will contribute to improving the quality of education and student satisfaction, is substantiated; an example of successful application of personnel management methods is given. It was concluded that ensuring the country's competitiveness on the international market requires high-quality professional education. In order to solve the problem of low quality of professional education at the level of personnel management, the head of an educational institution must be able to develop and implement a personnel development strategy, taking into account the characteristics of a specific educational institution, aimed at improving the quality of education. In the personnel strategy of the educational institution, it is necessary to emphasize the encouragement of personnel to innovate and experiment with new teaching methods, to focus on the development and use of employees' competencies, and to ensure the process of continuous professional development of teachers.

Key words: education, quality, problems of professional education, human resources management, personnel development strategy, Ukraine.

Вступ. У сучасному світі, де постійно відбуваються зміни та інновації, освіта може допомогти людям неперервно розвиватися та досягти успіху в житті. Особливо це стосується молоді, яка є майбутнім нації та двигуном прогресу. Сьогодні молоді люди повинні мати можливість отримувати якісну, доступну та відповідну їхнім інтересам та потребам освіту, яка допоможе їм реалізувати свій потенціал, знайти своє місце в житті та зробити свій внесок у розвиток країни. Одним із способів забезпечити таку можливість є саме професійна (профільна) освіта, яка передбачає вибір учнями певного спрямування чи спеціалізації у старшій школі. Профільна освіта дозволяє поглибити знання з предметів, які є цікавими та важливими для майбутньої професії для продовження навчання на вищому рівні, сприяє розвитку індивідуальних здібностей, творчого мислення, самостійності та відповідальності учнів.

Аналіз останніх досліджень. На необхідності модернізації системи професійної освіти і навчання, удосконаленні механізмів підвищення кваліфікації фахівців усіх сфер життєдіяльності країни наголошено в низці сучасних національних стратегій. Зокрема, Державна цільова соціальна програма розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 роки базується на необхідності модернізації системи професійної (професійно-технічної) освіти відповідно до сучасних та перспективних потреб ринку праці, кращих міжнародних стандартів і практик для забезпечення реалізації права громадян на якісну та доступну професійну (професійно-технічну) освіту. Концепцією «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року передбачено три напрями реформування професійної освіти: децентралізація управління та фінансування; забезпечення якостей професійної освіти; забезпечення доступностей та соціальної включеності до професійної освіти [9].

Проблеми професійної освіти та якісної підготовки кваліфікованих робітничих кадрів для потреб ринку праці постійно перебувають у полі зору вітчизняних фахівців цієї галузі освіти. Серед них особливу увагу привертають роботи В. Аніщенка, М. Артюшиної, М. Вантрауба, Т. Гуткевича, Г. Сльникової, Б. Заплотинського,

Ю. Кравця, В. Лозовецької, Л. Лук'янової, Л. Мажник, В. Манька, А. Михайличенка, Н. Ничкало, Н. Новікової, В. Орлова, О. Отич, Л. Петренко, Л. Пуховської, В. Радкевич, В. Рудьєва, В. Савченка, І. Савченко, В. Свистун, А. Селецького, Л. Сушенцевої, В. Шевченка, О. Щербак, В. Юрженка, В. Ягупова та інших.

В публікації В. Радкевича виділено проблеми вдосконалення професійної підготовки кваліфікованих робітників шляхом створення нової якості управління професійним розвитком персоналу інноваційно активних підприємств [7]. Актуальним питанням управління якістю освіти у вітчизняному освітньому просторі з позиції набутого досвіду та визначення шляхів їх вирішення присвячено монографію Л. Сушенцевої. В своїй роботі В. Рудьєва та Т. Гуткевич розкривають питання неперервного розвитку конкурентоспроможного потенціалу персоналу, що дозволяє успішно та стабільно досягати стратегічних цілей. Людський капітал визнається ключовим фактором існування будь-якого підприємства, фактором забезпечення його гнучкості, прибутковості і адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою [11].

В управлінні персоналом, зокрема в професійній освіті, найбільшій увазі та подальшого розвитку потребують наступні питання: вплив неперервного розвитку персоналу на якість освіти; формування стратегії розвитку персоналу для покращення якості навчання з врахуванням особливостей навчального закладу; застосування в стратегії розвитку персоналу інструментів заохочення викладачів щодо експериментування та використання інноваційних методів навчання щодо покращення продуктивності праці; узагальнення кращих надбань у сфері господарювання персоналу в різних країнах світу.

Мета статті. Дослідити сучасні проблеми якості професійної освіти та виділити проблеми на рівні управління персоналом. Визначити методи та інструменти необхідні керівнику закладу освіти для розробки та впровадження стратегії розвитку персоналу з метою покращення якості навчання. Виділити інноваційні методи навчання, до експериментування з якими необхідно заохочувати персонал. Запропонувати послідовність етапів складання стратегії розвитку

персоналу з врахуванням особливостей конкретного освітнього закладу.

Виклад основного матеріалу. Професійна освіта є складовою системи освіти України. Вона представляє собою цілеспрямований процес навчання наявних (працюючих) і потенційних (наприклад, студентів) працівників професійних знань та вмінь з метою набуття навичок, необхідних для виконання певних видів завдань в конкретній спеціальності [1].

В Україні є чотири рівні професійної освіти, а саме: перший рівень професійної (професійно-технічної) освіти - це другий рівень Національної рамки кваліфікацій (НРК); другий рівень професійної (професійно-технічної) освіти - це третій рівень НРК; третій рівень професійної (професійно-технічної) освіти - це четвертий рівень НРК; фахова передвища освіта - це п'ятий рівень НРК [2].

Професійну освіту можна отримати в коледжах, технікумах, ліцеях та училищах. Учні закладів професійної освіти можуть використовувати всі види інституційної форми навчання – денну, вечірню, заочну, дистанційну та мережеву [3].

Сьогодні через зростання вимог до кваліфікації працівників актуальним питанням стає якість професійної освіти. Під якістю ми розуміємо «комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективне формування компетентностей і професійної свідомості. Це певний рівень знань і вмінь, розумового, фізичного й морального розвитку, якого досягли випускники освітнього закладу відповідно до запланованих цілей навчання і виховання» [4].

Якісна професійна освіта необхідна для забезпечення конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку, а також для покращення життя молодих людей в Україні, а саме, вона «допомагає їм отримати кваліфікацію, необхідну для ринку праці, розвинути свої таланти та інтереси, а також адаптуватися до швидких змін у сучасному світі, сприяє розвитку цифрових навичок та компетентностей, які є ключовими для успішної кар'єри в епоху цифрової трансформації» [5]. Професійна освіта підтримує інноваційну діяльність, яка є важливим фактором розвитку економіки, науки, культури та суспільства в цілому, а також сприяє соціальному захисту та інтеграції молодих людей, які з різних причин не можуть або не хочуть продовжувати загальну освіту. Однак якість професійної освіти в Україні сьогодні не відповідає очікуванням роботодавців, студентів і суспільства загалом. В свою чергу, низька якість професійної освіти в майбутньому може мати негативний вплив на економіку країни через недостатню кількість кваліфікованих робочих кадрів.

За даними Державної служби статистики України, у 2020 році серед молодих людей віком 15-34 роки 17,8% мали вищу освіту, 38,9% - повну загальну середню освіту, 29,4% - професійно-технічну освіту, 13,9% - базову загальну середню освіту. За переписом населення 2001 року, серед молодих людей віком 15-34 роки 14,6% мали вищу освіту, 40,3% - повну загальну середню освіту, 32,7% - професійно-технічну освіту, 12,4% - базову загальну середню освіту [6]. Таким чином, за останнє десятиліття можна побачити

певне зростання частки молодих людей з вищою освітою та зниження частки молодих людей з професійно-технічною освітою. Причиною тому можуть бути наступні проблеми [7]:

- невідповідність професійної освіти потребам ринку праці та сучасним технологіям: багато професій, яким навчаються молоді люди в Україні, є застарілими, непопулярними або низькооплачуваними, з іншого боку, є дефіцит кадрів у таких галузях, як будівництво, ІТ, енергетика, медицина, освіта тощо;

- низька якість навчальних програм, методик та ресурсів: багато навчальних програм застаріли, не враховують сучасні стандарти та критерії, не сприяють формуванню компетентностей та ключових навичок молодих людей, методики викладання часто базуються на репродуктивному підході, а не на розвивальному та інтерактивному. Навчальні ресурси (посібники, підручники, лабораторне обладнання тощо) часто застаріли, зношені або зовсім відсутні;

- недостатня фінансова та матеріальна підтримка професійної освіти. Професійна освіта в Україні страждає від низького рівня фінансування з бюджету та інших джерел. Це призводить до зарплат викладачам та іншому персоналу, що не мотивують до якісної роботи. Також це обмежує можливості для модернізації та оновлення матеріально-технічної бази професійних навчальних закладів;

- низький престиж та попит на професійну освіту. Багато молодих людей в Україні не бачать переваг та перспектив професійної освіти, а надають перевагу загальній освіті або самостійному навчанню. Професійна освіта часто асоціюється з низьким статусом, невисокою зарплатою та обмеженими можливостями для кар'єрного росту. Також існує стереотип, що професійна освіта призначена для слабких учнів, які не можуть вступити до вищих навчальних закладів;

- низький рівень участі та задоволеності молодих людей від професійної освіти. Багато молодих людей в Україні не мають достатньої інформації, консультації та підтримки щодо вибору професії та навчального закладу. Також вони не мають достатньої можливості для саморозвитку, самовизначення та самореалізації через професійну освіту. Це призводить до того, що молоді люди не зацікавлені в професійному навчанні, не задоволені своїм вибором, або змушені змінювати професію після закінчення навчання.

Серед основних проблем якості професійної освіти на рівні управління персоналом можна виділити наступні:

- низька якість управління та моніторингу професійної освіти. Професійна освіта в Україні стикається з проблемами корупції, бюрократизму, неефективності та несумлінності на різних рівнях управління. Це призводить до того, що професійна освіта не має чіткої стратегії, цілей, планування та координації. Також не існує належної системи моніторингу та оцінки якості професійної освіти, яка б дозволяла виявляти та усувати проблеми, а також покращувати результати;

- недостатня мотивація та кваліфікація викладачів та іншого персоналу. Багато викладачів та іншого персоналу професійних навчальних закладів не мають

достатньої кваліфікації, досвіду, навичок та знань для надання якісної освіти молодим людям. Також вони не мають достатньої мотивації, стимулу та можливостей для покращення своєї професійної компетентності та кар'єрного розвитку. Це призводить до того, що викладачі та інший персонал не можуть адаптуватися до сучасних вимог ринку праці та сучасних методик навчання;

- недостатня співпраця між професійною освітою та ринком праці. Багато професійних навчальних закладів не мають ефективних механізмів зворотного зв'язку та партнерства з роботодавцями, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Це призводить до того, що навчальні програми не враховують реальні потреби та очікування ринку праці, а також не забезпечують належного практичного навчання та стажування для молодих людей.

Питання забезпечення якості професійної освіти є одним із головних завдань у сфері освіти. У зв'язку з цим в Україні на державному рівні проводяться системні реформи професійної освіти, які передбачають масштабне «перезавантаження» системи та супроводжуватиметься не лише модернізацією інфраструктури, а й зміною стандартів освіти та навчанням педагогів [8].

Концепція реалізації державної політики у сфері професійної освіти «Сучасна професійна освіта» на період до 2027 року [9] має на меті проведення системної реформи професійної освіти, що забезпечить реалізацію трьох базових завдань та їх ключових компонентів: забезпечення якості професійної освіти; децентралізацію управління та фінансування, публічно-приватне партнерство у сфері професійної освіти; навчання та взаємозв'язок з ринком праці.

Забезпечення якості професійної освіти в Проєкті має першочергове значення, і підвищити якість освіти планується завдяки модернізації освітнього середовища, залучення до навчання працівників з виробництва та сфери послуг, стимулювання професійного розвитку педагогів закладу.

Важливу роль у забезпеченні якості професійної освіти відіграє ефективність управління персоналом. Керівник освітнього закладу повинен мати необхідні знання та навички для продуктивної роботи з персоналом, що дозволить йому підвищити якість навчання та розвиток студентів. Наприклад, керівник повинен вміти розробляти та впроваджувати стратегію розвитку персоналу, що спрямована на покращення якості навчання, яка може включати наступні методи та інструменти: регулярна оцінка роботи викладачів та інших співробітників допомагає виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити потреби у додатковому навчанні або розвитку; організація навчальних курсів, семінарів, тренінгів та інших заходів для покращення професійних навичок персоналу допомагає покращити якість навчання; застосування різних методик мотивації, таких як матеріальне заохочення, кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи тощо, допомагає покращити продуктивність та задоволення персоналу, що позитивно впливає на якість професійної освіти; ефективне спілкування з персоналом, включаючи

обговорення проблем, пропозицій та ідей, допомагає покращити співпрацю та координацію дій; активне залучення персоналу до процесу прийняття рішень, планування та розвитку освітнього закладу допомагає покращити їхнє задоволення роботою та збільшити їхню відповідальність за результати; ефективне управління конфліктами між співробітниками допомагає покращити співпрацю та підтримувати гармонійну атмосферу в колективі, що сприяє покращенню якості професійної освіти; формування позитивної корпоративної культури, що базується на спільних цінностях, цілях та принципах, допомагає збільшити згуртованість колективу та покращити співпрацю.

Всі ці аспекти управління людськими ресурсами спрямовані на покращення продуктивності праці, збереження та розвиток персоналу, створення сприятливого робочого середовища та досягнення цілей організації. Якщо управління людськими ресурсами здійснюється ефективно, це може призвести до покращення якості навчання та задоволеності студентів. З іншого боку, низька якість управління людськими ресурсами може призвести до низької продуктивності праці, високої текучості кадрів, конфліктних ситуацій на робочому майданчику та зниження якості начальної послуги.

Для покращення якості професійної освіти при формуванні стратегії розвитку персоналу важливо врахувати особливості конкретного освітнього закладу. Для цього при складанні стратегії пропонується послідовно зробити наступні кроки:

1. Залучення зацікавлених сторін. Включати до процесу планування та розвитку освітнього закладу персонал, студентів, батьків та представників громадськості. Це допоможе забезпечити максимальне врахування потреб та інтересів зацікавлених сторін.
2. Аналіз потреб та проблем для визначення ключових напрямків покращення якості професійної освіти.
3. Розробка плану дій з встановленням конкретних цілей, строків та відповідальних осіб.
4. Регулярний моніторинг та оцінка результативності.
5. Співпраця з іншими освітніми закладами, науковими установами та організаціями для обміну досвідом та отримання нових знань.
6. Постійне вдосконалення та пошук шляхів для покращення якості професійної освіти.

З метою покращення якості професійної освіти в стратегії розвитку персоналу навчального закладу необхідно зробити акценти на заохоченні викладачів до інновацій та експериментування з новими методами навчання. Серед інноваційних методів, які можуть бути використані для покращення якості професійної освіти можна виділити наступні [10,11]: використання нових технологій, таких як онлайн-курси, віртуальна реальність, мобільні додатки тощо; експериментування з новими методиками навчання, такими як проєктне навчання, групове навчання, ігрове навчання, може допомогти покращити мотивацію студентів та покращити їхнє засвоєння матеріалу; гнучкість навчального плану дозволить обирати предмети за інтересами та потребами, що може допомогти покращити

мотивацію та задоволення студентів; міждисциплінарний підхід дозволить студентам отримувати знання, вивчаючи предмети з різних дисциплін, а також стимулює викладача до постійного оновлення змісту курсу; співпраця з практиками з різних галузей допоможе студентам отримати практичний досвід та знання про реальні умови роботи; впровадження нових методик оцінки результативності студентів, таких як портфоліо, проектне оцінювання, самооцінка тощо, може допомогти покращити об'єктивність оцінки та забезпечити більш повне розуміння прогресу студентів.

Є багато прикладів успішного застосування методів управління персоналом у різних країнах світу. Один з таких прикладів - це Японія, де управління персоналом є однією з відмінних рис японського управління. Японські корпорації управляють своїми службовцями таким чином, щоб останні працювали максимально ефективно. Японський метод управління персоналом заснований на колективізмі, використовує всі морально-психологічні важелі впливу на особистість, насамперед, це почуття боргу перед колективом, що в японському менталітеті майже тотожно почуттю сорому. Для японських менеджерів люди - це найбільше надбання. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий - максимально ефективно розвивати та використовувати потенціал своїх працівників, з цією метою співробітник повинен регулярно змінювати сферу діяльності, але у межах свого напрямку. Це дозволить не втратити інтерес до роботи та діяти ефективно [12].

Покращенню якості професійної освіти та навчання сприятиме запровадження в стратегії розвитку

персоналу підходу щодо забезпечення саме неперервного професійного розвитку педагога. Тому доцільно на рівні управління персоналом зосередитися на формуванні індивідуальних траєкторій удосконалення професіоналізму кожного працівника освіти в процесі підвищення кваліфікації, тобто на розвитку та використанні компетентностей працівників через поєднання їх знань, умінь, навичок та особистих якостей, необхідних для успішного виконання завдань навчального процесу.

Висновки. Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку, а також для створення перспектив розвитку молодих людей в Україні, необхідна якісна професійна освіта. З метою вирішення проблеми низької якості професійної освіти на рівні управління персоналом керівник освітнього закладу повинен вміти розробляти та впроваджувати стратегію розвитку персоналу з врахуванням особливостей конкретного освітнього закладу, що спрямована на покращення якості навчання. В кадровій стратегії навчального закладу необхідно робити акценти на заохоченні персоналу до інновацій та експериментуванні з новими методами навчання, зосередитися на розвитку та використанні компетентностей працівників та забезпечити процес неперервного професійного розвитку педагогів. Збереження якісної професійної освіти важливо для України, оскільки вона дозволяє забезпечити високий рівень знань та навичок майбутніх робітників для відновлення країни та забезпечення її конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Міністерство освіти і науки України: професійна освіта. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/profesiyno-tehniczna-osvita> (дата звернення: 28.07.2023).
2. Інститут модернізації змісту освіти: професійна освіта URL: <https://imzo.gov.ua/osvita/profesiyno-tehniczna-osvita-2/profesiyna-osvita> (дата звернення: 31.07.2023).
3. Міністерство освіти і науки України: урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mon-zbilshilo-kilkist-form-za-yakimi-mozhna-otrimati-profesijnu-osvitu> (дата звернення: 31.07.2023).
4. Міністерство освіти і науки України: якість освіти URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/yakist-osviti> (дата звернення: 31.07.2023).
5. Європейська фундація освіти: факти цифровізації. 2019 URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/202101/digital_factsheet_ukraine_ua.pdf (дата звернення: 1.07.2023).
6. Національний інститут стратегічних досліджень: проблеми соціалізації молоді в Україні URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/problemi-socializacii-molodi-v-ukraini-analitichna-zapiska> (дата звернення: 31.07.2023).
7. Радкевич В.О. Теоретичні та методичні засади розвитку професійної освіти і навчання: результати, проблеми, перспективи. *Наук. вісн. Ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України*. Київ, 2016. Вип. 11. С. 5–22.
8. Міністерство освіти і науки України: реформа професійної освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/profesiyno-tehniczna-osvita> (дата звернення: 28.07.2023).
9. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.06.2019 № 419-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80>. (дата звернення: 31.07.2023).
10. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
11. Рудь В.А., Гуткевич, Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.
12. Заплотинський Б. А. Управління якістю професійної діяльності: конспект лекцій з дод. Київ: КПВІП НУ «ОЮА», каф. інформ.-аналіт. та інновац. діяльності, 2017. 152 с. URL: <http://dSPACE.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/11114/UY%20консп%20лекцій.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 01.08.2023).

References

1. Ministry of Education and Science of Ukraine: professional education. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/profesiyno-tehniczna-osvita> (accessed: 28.07.2023), [in Ukrainian].

2. Institute for Modernization of the Content of Education: Professional Education URL: <https://imzo.gov.ua/osvita/profesiyno-tehnichna-osvita-2/profesiyna-osvita> (accessed: 31.07.2023), [in Ukrainian].
3. Ministry of Education and Science of Ukraine: government portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mon-zbilshilo-kilkist-form-za-yakimi-mozhna-otrimati-profesijnu-osvitu> (accessed: 31.07.2023), [in Ukrainian].
4. Ministry of Education and Science of Ukraine: quality of education URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/yakist-osviti> (accessed: 31.07.2023), [in Ukrainian].
5. European Education Foundation: Digitalization Facts, 2019 URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/202101/digital_factsheet_ukraine_ua.pdf (accessed: 1.07.2023), [in Ukrainian].
6. National Institute of Strategic Studies: problems of youth socialization in Ukraine URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/socialna-politika/problemi-socializacii-molodi-v-ukraini-analitichna-zapiska> (accessed: 31.07.2023), [in Ukrainian].
7. Radkevich, V.O. (2016) Theoretical and methodological foundations of the development of professional education and training: results, problems, prospects. [Science release Institute of Prof.-Tech. of Education of the National Academy of Sciences of Ukraine]. Kyiv. Vol. 11. [in Ukrainian].
8. Ministry of Education and Science of Ukraine: reform of professional education. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/profesiyno-tehnichna-osvita> (accessed: 28.07.2023), [in Ukrainian].
9. On the approval of the Concept of implementation of state policy in the field of professional (professional and technical) education «Modern professional (professional and technical) education» for the period until 2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 12.06.2019 No. 419-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80> (accessed: 31.07.2023), [in Ukrainian].
10. Novikova, M. M. and Majnyk, L. O. (2016). *Personnel management technology: theoretical and methodical aspects*. [Use of innovative personnel technologies in personnel management]. Kharkiv: KhNAMG [in Ukrainian].
11. Ruliev, V. A. and Gutkevich, T. L. (2017). *Personnel management*. [Strategy of resource provision and regulation of labor activity of personnel]. Kyiv: CONDOR [in Ukrainian].
12. Zaplotinsky, B. A. (2017) *Management of the quality of professional activity: a summary of lectures with addendum*. [ch. information analyst and innovator of activities]. Kyiv: KIIViP NU «OYUA» [in Ukrainian].

УДК 351.851:352

Особливості децентралізованої моделі публічного управління загальною середньою освітою в країнах Європи

FEATURES OF THE DECENTRALIZED MODEL OF PUBLIC MANAGEMENT OF GENERAL SECONDARY EDUCATION IN EUROPEAN COUNTRIES

ШИПІЦИНА Євгенія – аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», пр. Дмитра Яворницького, 19, м. Дніпро, 49005, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1240-8164>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-11>

SHYPITSYNA Yevheniia – PhD student of Department of Public Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of Public Administration, Dnipro University of Technology, 19, Dmytra Yavornytskoho Av., Dnipro, 49005, Ukraine

Анотація. У статті розглянуто децентралізовані моделі управління загальною середньою освітою в Польщі та Німеччині. Виявлено, що реформування системи публічного управління в сфері освіти стало складовою підготовки до європейської інтеграції. Проте конкретні кроки трансформації управлінської системи в умовах сьогодення передбачають не лише привнесення у вітчизняну освіту елементів європейських моделей управління освітою, а й комплексний аналіз їх позитивного і негативного впливу на функціонування освітньої системи. Визначено, що багатьма країнами Європейського Союзу, вважається прогресивною ідея впровадження децентралізованої моделі управління освітою, тому вивчення досвіду функціонування механізмів публічного управління системою освіти європейських країн є пізнавальним для післявоєнної розбудови Україною системи управління освітою. У статті зазначається, що в Польщі управління процесами реформування та діяльності закладів середньої освіти здійснюється органами самоврядування. Тут максимально розширені повноваження громадськості щодо контролю за діяльністю закладів освіти місцевих громад, які підсилюються організаційною й фінансовою відповідальністю місцевих органів влади за розвиток освіти. Фінансування шкільної освіти в Польщі здійснюється з державного бюджету, а органи місцевого самоврядування встановлюють правила оплати праці вчителів, відповідають за інвестування в освіту, встановлюють правила отримання та використання школами приватних коштів. Зазначено, що децентралізована система управління освітою в Німеччині визначається її федеративним устроєм: кожна земля проводить свою освітню політику. Зроблено висновок, що демократизація суспільства Польщі і Німеччини характеризується пошуками таких варіантів управління освітою, які б найбільш вдало забезпечували підтримку закладів освіти з боку місцевої громади. В цих країнах визнали за доцільне відмовитися від системи централізованого управління мережею закладів освіти і передати відповідальність місцевим органам виконавчої влади, на території яких вони перебувають. Розглянутий досвід функціонування децентралізованої моделі може бути корисним при запровадженні подібних моделей в Україні.
Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, реформування освіти, загальна середня освіта, якість освіти, стандарти освіти

Summary. The article examines decentralized models of general secondary education management in Poland and Germany. It was revealed that reforming the system of public administration in the field of education became a component of preparation for European integration. However, the specific steps of the transformation of the management system in today's conditions involve not only the introduction of elements of European models of education management into domestic education, but also a comprehensive analysis of their positive and negative impact on the functioning of the educational system. It was determined that many countries of the European Union consider the idea of introducing a decentralized model of education management to be progressive, therefore, studying the experience of the functioning of mechanisms of public management of the education system of European countries is instructive for the post-war development of the education management system in Ukraine. The article notes that in Poland, the management of reform processes and activities of secondary education institutions is carried out by self-governing bodies. Here, the powers of the public regarding control over the activities of educational institutions of local communities are maximally expanded, which are strengthened by the organizational and financial responsibility of local authorities for the development of education. Financing of school education in Poland is carried out from the state budget, and local self-government bodies set the rules for paying teachers, are responsible for investing in education, and set the rules for receiving and using private funds by schools. It is noted that the decentralized system of education management in Germany is determined by its federal structure: each state conducts its own educational policy. It was concluded that the democratization of the society of Poland and Germany is characterized by the search for such options of education management that would most successfully ensure the support of educational institutions from the local community. In these countries, it was considered expedient to abandon the system of centralized management of the network of educational institutions and transfer responsibility to the local executive

authorities in whose territory they are located. The considered experience of functioning of the decentralized model can be useful when introducing similar models in Ukraine.

Key words: *public administration, mechanisms of public administration, education reform, general secondary education, quality of education, education standards*

Вступ. Українська держава, визначивши як один з основних орієнтирів гуманітарного розвитку освітній простір Європи, здійснює конкретні кроки в напрямку модернізації як системи освіти взагалі, так і управління освітою, зокрема. Реформування системи публічного управління в сфері освіти стало складовою підготовки до європейської інтеграції. Проте конкретні кроки трансформації управлінської системи в умовах сьогодення передбачають не лише привнесення у вітчизняну освіту елементів європейських моделей управління освітою, а й комплексний аналіз їх позитивного і негативного впливу на функціонування освітньої системи. Бажання вступу до Європейського Союзу передбачає для країн-претендентів готовність до реформування своїх систем управління відповідно до європейських стандартів та вимог. Одним з головних напрямків реформування є забезпечення прозорості та відкритості управління, що означає зміну моделі управління. Це є складною та довгостроковою задачею, яка вимагає системної та комплексної роботи. Однак, вона є необхідною для забезпечення якості навчання та розвитку системи освіти України.

Аналіз останніх досліджень. Дослідженням системи управління в галузі освіти присвятили свої роботи ряд вітчизняних науковців, таких як І. Лопушинський, що аналізував європейський досвід децентралізації управління європейською базовою освітою і зробив висновки щодо його можливого використання в Україні, а саме, що «децентралізацію в управлінні освітою слід здійснювати комплексно, між державою і громадянським суспільством, між органами влади і споживачами освітніх послуг, між державною виконавчою владою і місцевим самоврядуванням, між керівником освітньої установи і освітянами» [5]; Л. Калініна, яка розглядала специфіку методології управління в системі методологічного знання як напрям пізнання управлінської практики в сфері освіти, що «розвивається навколо управлінської діяльності та критичного мислення й охоплює сукупність таких компонентів, як: методологія освітнього менеджменту, методологія інформаційного менеджменту, методологія організаційного менеджменту, ... методологія інноваційного менеджменту, ... методологія організаційної діяльності, методологія управлінської діяльності тощо» [4]; В. Сиченко, який аналізував інструменти регулювання освітнього розвитку в умовах динамічних змін «враховуючи сучасні світові тенденції державного управління розвитком національних систем освіти та потреб українського суспільства в радикальному реформуванні галузі у напрямі максимізації її внеску до вирішення завдань переходу на інноваційну модель розвитку» [8]; Белова В, яка працювала над теоретичним обґрунтуванням впровадження в Україні досвіду Англії з управління середньою освітою [1]. Їх дослідження підкреслюють важливість вивчення досвіду управління освітою європейських країн та надають рекомендації щодо його впровадження в Україні. Однак питання аналізу переваг та недоліків

європейських моделей управління освітою потребує додаткових наукових досліджень.

Мета статті. Метою даного дослідження є вивчення досвіду функціонування моделей управління системою освіти європейських країн.

Виклад основного матеріалу. Система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед публічними управлінцями в сфері освіти постали такі проблеми, які їм не доводилося вирішувати. Для забезпечення безпекової ситуації у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) було на деякий час призупинено освітній процес, через деякий час він відновився з використанням таких форм навчання як: онлайн-навчання із застосуванням ІТ-технологій і дистанційного доступу на територіях, близьких до місць бойових дій; офлайн та навчання у змішаному режимі на територіях, віддалених від місць боїв. Управління закладами та установами освіти, перейшло до військових адміністрацій населених пунктів відповідно до норм ст. 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Здійснення державного контролю за діяльністю закладів освіти, підприємств, установ і організацій, які надають освітні послуги незалежно від їх підпорядкування й форми власності залишилось повноваженням центральних органів влади. Така централізована модель управління освітою є виправданою через те, що масштабне переміщення учасників освітнього процесу як у межах України, так і за кордон, стало викликом для системи освіти з огляду на необхідність забезпечення рівного доступу до навчання, створення передумов для утримання учнів і педагогів в сфері впливу української системи освіти та їх повернення, якщо вони виїхали за кордон [6]. Разом з тим у післявоєнний період планується продовження розпочатих реформ в сфері освіти: продовження реформи НУШ, розбудова мережі сучасних закладів освіти, реалізація стратегії розвитку освіти, впровадження інноваційних моделей управління освітою.

Багатьма країнами Європейського Союзу, вважається прогресивною ідея впровадження децентралізованої моделі управління освітою. Поняття «децентралізація» (від лат. de– заперечення та centrum– основний центр) трактується як процес «передачі частини функцій та повноважень вищими рівнями управління нижчим: від центральних органів влади до місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування» [9]. Тому вивчення досвіду функціонування механізмів публічного управління системою освіти європейських країн є пізнавальним для післявоєнної розбудови Україною системи управління освітою. Механізми публічного управління будемо розуміти як засоби, важелі, практичні заходи, за допомогою яких органи публічної влади впливають на суспільство, з метою досягнення поставлених цілей. У демократичних країнах це спеціальні засоби, які мають забезпечувати здійснення управлінського впливу народу безпосередньо та через органи публічної влади на стан і розвиток

держави метою створення гідних умов життя. Стосовно галузі освіти, то механізми публічного управління розвитком загальної середньої освіти будемо розглядати як складну систему, призначену для практичного здійснення управління, яка включає ряд елементів, що дозволяють забезпечувати розвиток системи освіти. Серед елементів особливо відмітемо наступні: формування стратегії розвитку системи освіти на рівні держави; фінансування системи освіти з різних джерел; підготовка та підвищення кваліфікації вчителів та інших спеціалістів; залучення громадськості до процесу управління системою освіти.

У більшості країн Європи основою для зростання участі громадськості в ухваленні державних рішень, поліпшення фінансування закладів освіти окремими громадами, розвитку самоврядування та територіальної організації влади є децентралізоване управління. Прикладом країни, в якій функціонує децентралізована модель управління освітою є Польща. Тут термін «державне управління освітою» не використовують, замість нього оперують поняттями: «децентралізація», «усуспільнення», «самоврядність». Управління процесами реформування та діяльності закладів середньої освіти здійснюється органами самоврядування. Також, максимально розширені повноваження громадськості щодо контролю за діяльністю закладів освіти місцевих громад. Децентралізація повноважень підсилюється організаційною й фінансовою відповідальністю місцевих органів влади за розвиток освіти. Фінансування шкільної освіти в Польщі здійснюється з державного бюджету, а органи місцевого самоврядування встановлюють правила оплати праці вчителів, відповідають за інвестування в освіту, встановлюють правила отримання та використання школами приватних коштів [2]. На центральному рівні розробляється і реалізується національна освітня політика, розробляється стратегії розвитку системи освіти, а функції управління школами, передаються гмінам і повітам. Педагогічний нагляд покладається на педагогічних кураторів регіональних органів управління освітою, які відповідають також і за підвищення кваліфікації вчителів. Так, відповідно до польського законодавства, підвищення професійної кваліфікації («*podnoszenie kwalifikacji*») означає набуття або удосконалення знань і навичок працівника з ініціативи роботодавця або за його згодою. Подальше навчання відбувається в рамках роботи, яка виконується працівником. Професійне вдосконалення вчителів у Польщі визначається як спланований і неперервний процес, результатом якого є розширення професійних компетентностей вчителів, розвиток їх особистості. У такому значенні цей процес спрямовується на вирішення таких завдань, як надання допомоги молодим вчителям в адаптації до професії, підтримка фахівців у період професійного самоствердження та при оновленні предмета або педагогічних знань, сприяння у підвищенні або зміні кваліфікації [3].

Децентралізована система управління освітою в Німеччині визначається її федеративним устроєм. Кожна земля проводить свою освітню політику, а усі 16 земель разом і федеральний уряд здійснюють освітню політику. Традиційно у діяльності шкіл у різних землях виявляються певні відмінності. Особливо вони проявляються між школами одинадцяти колишніх земель Західної Німеччини та п'яти нових земель,

що увійшли до складу ФРН після об'єднання країни. Школи мають самостійність в частині внесення змін до затверджених владою земель навчальних програм, виходячи зі специфіки своєї місцевості, особливостей її соціально-економічного розвитку, своєрідності контингенту учнів, реальних фінансових можливостей. Разом з тим значні права мають федеративні органи. Наприклад, федеральне Міністерство освіти і науки не втручається в питання оперативного управління, а здійснює стратегічне планування освіти.

Система підвищення кваліфікації в Німеччині поділяється на центральний, регіональний, місцевий та шкільний рівні і представлена різноманітними традиційними й інноваційними формами вдосконалення професійної майстерності шкільних учителів: навчальні курси, семінари, внутрішньошкільні заходи з підвищення кваліфікації, кооперативні заходи для шкіл, дистанційне підвищення кваліфікації, курси перекваліфікації, педагогічні конференції, педагогічна супервізія, модерація. Проведення центральних заходів здійснюються у тому випадку, якщо виникають шкільні навчально-виховні проблеми, які вимагають підвищення кваліфікації учителів за певним напрямом. Якщо акцент робиться на формуванні у педагогічних кадрів усвідомлення загальної відповідальності за розвиток школи, за підвищення і гарантування якості діяльності школи, то здійснюється внутрішньо шкільне підвищення кваліфікації учителів, що організовується самими школами. У ньому бере участь, як правило, викладацький склад цієї школи. Воно є однією з найпоширеніших форм підвищення кваліфікації педагогів [7].

До позитивних характеристик децентралізованої моделі управління освітою можна віднести впровадження нових підходів у галузі фінансування на державному та місцевому рівні, чітке розмежування повноважень та відповідальності різних рівнів управління; фундаментальне покращення матеріального стану шкіл зусиллями територіального самоврядування; швидкість прийняття рішень що дозволяє гнучко і своєчасно реагувати на зовнішні впливи в системі освіти; посилення відповідальності місцевих органів влади за розвиток кадрового потенціалу шкіл; накопичення посадовцями місцевого самоврядування досвіду управління освітою в умовах невизначеності; забезпечення контролю громадськості за діяльністю закладів освіти з метою підвищення ефективності їх функціонування. Разом з тим, децентралізована модель управління освітою має і певні недоліки, а саме: наявність ризику втрати керованості розвитком освіти в громаді; створення загрози порушення принципу системного підходу до розробки шкільних програм; послаблення зв'язів між органами державної влади та органами місцевого самоврядування щодо функціонування закладів освіти.

Висновки. Досвід Польщі і Німеччини показує, що демократизація суспільства супроводжується пошуками таких варіантів управління освітою, які б найбільш вдало забезпечували підтримку закладів освіти з боку місцевої громади. В цих країнах визнали за доцільне відмовитися від системи централізованого управління мережею закладів освіти і передати відповідальність місцевим органам виконавчої влади, на території яких вони перебувають, тобто застосовують децентралізовану

модель управління загальною середньою освітою. Поняття «публічне управління загальною середньою освітою» доцільно трактувати як діяльність суб'єктів управління різних рівнів, що спрямована на ефективне функціонування системи загальної середньої освіти, поліпшення її матеріально-технічної бази, розвиток людського капіталу. Розглянутий досвід функціонування децентралізованої моделі публічного управління загальною середньою освітою в Польщі і Німеччині дозволив виявити деякі її особливості врахування яких може бути корисним при запровадженні подібних моделей в Україні. Для суб'єктів управління різних рівнів мають бути визначені такі завдання по управлінню освітою, що допоможуть зменшити витрати на досягнення кожного окремого результату. Особливостями, що позитивно можуть вплинути на розвиток системи загальної середньої освіти в Україні можна назвати: впровадження нових підходів у галузі фінансування

на державному та місцевому рівні; чітке розмежування повноважень та відповідальності різних рівнів управління; фундаментальне покращення матеріального стану шкіл зусиллями територіального самоврядування; більш гнучке і своєчасне реагувати органів місцевого самоврядування на зовнішні виклики в системі освіти; посилення відповідальності місцевих органів влади за розвиток кадрового потенціалу шкіл; забезпечення контролю громадскості за діяльністю закладів освіти з метою підвищення ефективності їх функціонування. Разом з тим, уваги при впровадженні децентралізованої моделі публічного управління загальною середньою освітою потребують деякі ризики, а саме: втрата керівності розвитком освіти в громаді; створення загрози порушення принципу системного підходу до розробки шкільних програм; послаблення зв'язів між органами державної влади та органами місцевого самоврядування щодо функціонування закладів освіти.

Список використаних джерел

1. Белова, В.В. Система управління середньою освітою в Англії. : дис. ... кандидата педагогічних наук : 13.00.01 / Белова Вікторія Володимирівна. Київ: Інститут педагогіки НАПН України, 2021. 238 с.
2. Децентралізація чи централізоване управління? Освіта у світі. URL : <https://pedpresa.ua/126611-126611.html> (дата звернення: 21.10. 2023).
3. Євтушенко Н. Порівняльний аналіз систем підвищення кваліфікації вчителів природничо-математичних предметів у післядипломній освіті України і республіки Польща. *Освітologia*, 2019 № 8, С. 50–56.
4. Калініна Л. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. *Рідна школа*. 2017. № 1-2. С.8–17.
5. Лопушинський І. П., Ковнір О. І. Європейський та світовий досвід реформування освіти в процесі децентралізації влади. *Педагогічний альманах*. 2017. Вип. 33. С. 230–237.
6. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно-аналітичний збірник. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitic.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf> (дата звернення: 21.10. 2023).
7. Прибора Т. Особливості підвищення кваліфікації вчителів в Німеччині. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. Серія : Педагогічні науки. 2015. Вип. 135. С. 176-179.
8. Сиченко В. В., Хитько М. М., Хитько М. О. Використання форсайту для стратегічного планування розвитку освіти в умовах її системних змін. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 152 – 157.
9. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/decentralizacija> (дата звернення: 21.10. 2023).

References

1. Bielova, V.V. (2021). Systema upravlinnia serednoiu osvitoiu v Anhlii [The management system of secondary education in England]. *Candidate's thesis*. Kyiv: Instytut pedahohiky NAPN Ukrainy, [in Ukrainian].
2. Decentralization or centralized management? Education in the world. URL : <https://pedpresa.ua/126611-126611.html> (accessed: 21.10.2023), [in Ukrainian].
3. Yevtushenko, N. (2019) Porivnialnyi analiz system pidvyshchennia kvalifikatsii vchyteliv pryrodnycho-matematychnykh predmetiv u pisladyplomnii osviti Ukrainy i respubliky Polshcha [Comparative analysis of systems for improving the qualifications of teachers of natural and mathematical subjects in postgraduate education of Ukraine and the Republic of Poland], *Osvitohiia*, vol 8, pp. 50–56, [in Ukrainian].
4. Kalinina, L. (2017). Naukovyi diskurs suchasnykh metodolohii orhanizatsiinoho mekhanizmu upravlinnia v sferi osvity [Scientific discourse of modern methodologies of the organizational mechanism of management in the field of education]. *Ridna shkola*. № 1-2. pp.8–17, [in Ukrainian].
5. Lopushynskiy, I. P. Kovnir, O. I. (2017). Yevropeyskyi ta svitovyi dosvid reformuvannia osvity v protsesi detsentralizatsii vlady [European and world experience of reforming education in the process of decentralization of power]. *Pedahohichniy almanakh*. Vyp. 33. pp. 230–237, [in Ukrainian].
6. Education of Ukraine under martial law. Informational and analytical collection. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serp neva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitic.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu.22.08.2022.pdf> (accessed: 21.10.2023), [in Ukrainian].
7. Prybora, T. (2015) Osoblyvosti pidvyshchennia kvalifikatsii vchyteliv v Nimechchyni [Features of teacher training in Germany]. *Naukovi zapysky Kirovohradskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka*. Seriya: Pedahohichni nauky, vol. 135, pp. 176-179, [in Ukrainian].
8. Sychenko, V. V. Khytko, M. M. Khytko, M. O. (2020). Vykorystannia forsaitu dlia stratehichnoho planuvannia rozvytku osvity v umovakh yii systemnykh zmin [The use of foresight for strategic planning of the development of education in the conditions of its systemic changes]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. № 2(25). pp. 152 – 157, [in Ukrainian].
9. Dictionary of the Ukrainian language. URL: <http://sum.in.ua/s/decentralizacija> (accessed: 21.10.2023), [in Ukrainian].

УДК 355.233(438)

Удосконалення системи професійної підготовки військовослужбовців в контексті трансформації системи військової освіти

IMPROVEMENT OF THE VOCATIONAL TRAINING SYSTEM MILITARY SERVANTS IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION SYSTEMS OF MILITARY EDUCATION

ЯКИМЕНКО Сергій – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <http://orcid.org/0009-0008-3799-5482>

ГИКАЛО Юрій – кандидат наук з державного управління, начальник факультету підготовки спеціалістів Військової розвідки та Сил спеціальних операцій, Військова академія, вул. Фонтанська дорога, 10, м. Одеса, 65009, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5511-2980>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-12>

YAKYMENKO Serhii – Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council, 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro, 49006, Ukraine

HYKALO Yurii – Candidate of Science in Public Administration, Head of the Faculty of Training of Military Intelligence and Special Operations Forces, Odesa Military academy, 10, Fontanska doroha St., Odesa, 65009, Ukraine

Анотація. У статті розкрито суть трансформації системи військової освіти за міжнародними стандартами. Виявлено, що вона має стати основою підвищення якості підготовки військових фахівців, забезпечення національних інтересів та зміцнення обороноздатності країни. З'ясовано, що проблеми публічного управління в оборонній сфері, функціонування системи вищої освіти досліджувалися вітчизняними науковцями, але в контексті трансформації системи військової освіти розгляду потребують питання удосконалення системи професійної підготовки військовослужбовців на основі міжнародних стандартів. Удосконалення системи професійної підготовки військовослужбовців є складним та багатограним процесом, важливим для забезпечення ефективної роботи військових підрозділів та безпеки країни в цілому, який потребує спільних зусиль військових командувань, науковців та фахівців в галузі освіти. Визначено, що зусилля мають бути направлені на створення інноваційного освітнього середовища, що сприятиме максимальному розкриттю внутрішніх можливостей курсантів, слухачів та студентів. У результаті професійної підготовки військовослужбовців передбачається розвиток у них знань, умінь і навичок, необхідних для виконання бойових завдань. На вирішення цих завдань може бути спрямоване впровадження інноваційних методів навчання. Зроблено висновок, що у зв'язку зі змінами в сучасній військовій сфері, система професійної підготовки військовослужбовців потребує постійного удосконалення. Основним завданням якого є розвиток у військовослужбовців необхідних компетентностей для ефективного виконання своїх обов'язків. Серед напрямків удосконалення системи професійної підготовки важливим є перегляд методів навчання та впровадження інновацій в систему освіти. Одним з таких інноваційних методів можна застосувати метод *after-action review* (AAR). Він дозволяє аналізувати та оцінювати результати проведених бойових дій, виявляти помилки та недоліки у підготовці військових, а також розробляти нові стратегії та тактики для подальшої роботи.

Ключові слова: військова освіта, інноваційні методи, трансформація, професійна підготовка військовослужбовців, метод «*after-action review*»

Summary. The article reveals the essence of the transformation of the military education system according to international standards. It was revealed that it should become the basis for improving the quality of training of military specialists, ensuring national interests and strengthening the country's defense capabilities. It was found that the problems of public administration in the defense sphere, the functioning of the higher education system were studied by domestic scientists, but in the context of the transformation of the military education system, the issue of improving the system of professional training of military personnel based on international standards requires consideration. Improving the system of professional training of military personnel is a complex and multifaceted process, important for ensuring the effective work of military units and the security of the country as a whole, which requires the joint efforts of military commands, scientists and specialists in the field of education. It was determined that efforts should be directed to the creation of an innovative educational environment that will contribute to the maximum disclosure of the internal capabilities of cadets, trainees and students. As a result of the professional training of servicemen, it is expected that they will develop the knowledge, skills and abilities necessary to perform combat tasks. The implementation of innovative teaching methods can be aimed at solving these problems. It was

concluded that in connection with changes in the modern military sphere, the system of professional training of military personnel needs constant improvement. The main task of which is the development of military personnel necessary competencies for the effective performance of their duties. Among the areas of improvement of the professional training system, it is important to review teaching methods and introduce innovations into the education system. One of these innovative methods is the after-action review (AAR) method. It allows you to analyze and evaluate the results of military operations, identify errors and shortcomings in military training, and develop new strategies and tactics for further work.
Key words: military education, innovative methods, transformation, professional training of military personnel, «after-action review» method

Вступ. Концепція трансформації системи військової освіти за міжнародними стандартами передбачає проведення докорінної реформи військової освіти, що має зупинити негативні тенденції в освіті та зробити її важелем реалізації стратегічного курсу України на набуття повноправного членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору [6]. За словами тодішнього першого заступника Міністра оборони України Івана Руснака «ухвалення зазначеної постанови є логічним продовженням системної роботи оборонного відомства над імплементацією стандартів НАТО у національне законодавство та нормативно-правові акти задля забезпечення якісної трансформації системи військової освіти, досягнення відповідності критеріям повноправного членства в Організації Північноатлантичного договору та Європейському Союзі» [11]. Вищеназвана Концепція ґрунтується на засадах інтеграції системи військової освіти до національної системи освіти і є її невід'ємною складовою. Трансформація системи освіти має «стати основою відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу, виходу вітчизняної науки, техніки і культури на світовий рівень, національне відродження, становлення державності та демократизації суспільства в Україні» [2]. Це стосується також військової освіти, вектори розвитку якої визначені такими нормативно-правовими актами як Закон України «Про освіту» [9], Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо військової освіти та науки» [7]. На основі цих документів здійснюється трансформація системи освіти, що передбачає підвищення якості підготовки військових фахівців та досягнення нею рівня прогресивних країн світу. Стратегія розвитку системи військової освіти України ґрунтується на забезпеченні національних інтересів та зміцненні обороноздатності країни.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми функціонування системи вищої освіти, в тому числі військової, публічного управління в оборонній сфері розглядалися вітчизняними дослідниками, серед яких К. Бондаренко [1], С. Домбровська [3], В. Сиченко [10], О. Шевченко [12], С. Полторак [5]. Так К. Бондаренко розглядала особливості національно-безпекової сфери до яких зарахувала підвищені вимоги до фахівців при вступі на відповідні посади публічної служби та вимоги для проходження різних її видів, що базуються на принципі професійного виконання функцій управління, передусім, здатності фахівця визначати найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ним завдань [1]. С. Полторак розглядав військово-вищу освіту як історично сформований соціальний інститут, відповідальний за спадкоємність, нагромадження й відтворення наукових знань, серед завдань якого важливим визначив «створення нових навчальних

технологій, які органічно поєднують глибокі наукові дослідження з навчальним процесом, що забезпечить надійне зміцнення обороноздатності України шляхом підготовки висококваліфікованих військових кадрів [5]. С. Домбровська свою монографію присвятила комплексному аналізу теоретичних аспектів вирішення проблем управління трансформаційними процесами в системі вищої школи, здійснила обґрунтування визначення поняття «якість освітніх послуг», узагальнила вітчизняний досвід забезпечення якості освіти на різних рівнях і різними засобами [3]. В. Сиченко визначив перспективи модернізації структури вищої освіти України шляхом запровадження європейської парадигми кредитно-трансферної системи у закладах вищої освіти в контексті Європейського вектору розвитку [10]. О. Шевченко проаналізував Концепцію трансформації системи військової освіти і зробив висновок, що сучасні безпекові виклики вимагають інноваційних підходів до забезпечення оборони держави, а військова освіта і наука мають бути націлені на підготовку фахівців, здатних впоратися з ними [12]. Разом з тим в контексті трансформації системи військової освіти розгляду потребують питання удосконалення системи професійної підготовки військово-службовців на основі міжнародних стандартів.

Мета статті. Обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних методів професійної підготовки військовослужбовців, що забезпечить надійне зміцнення обороноздатності України.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку військової освіти необхідне кардинальне переосмислення ролі вищих військових навчальних закладів у забезпеченні національної безпеки держави, особливо в умовах російської військової агресії проти України. Основною метою трансформації системи вищої військової освіти є підготовка компетентних, конкурентоспроможних фахівців здатних на високому рівні застосовувати професійні знання отримані під час навчання у закладі освіти та готових до постійної роботи над собою на шляху професійного зростання. Це зумовлює необхідність впровадження нових методів навчання у військово-освітньої галузі з урахуванням сучасних міжнародних стандартів.

Наказом Міністерства оборони України «Про затвердження Положення про особливості організації освітньої діяльності у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти» зазначено, що вищі військові навчальні заклади мають забезпечувати «формування професійних, фахових та спеціальних компетентностей, які встановлені стандартами вищої освіти; виконання освітньо-професійних

та наукових освітніх програм, навчальних планів та навчальних програм; забезпечення якісної загальної військової підготовки відповідно до навчальної програми та планів предмета, а також розвиток професійної компетентності студентів, курсантів та науково-педагогічних працівників» [8]. Ці орієнтири військової освіти передбачають створення інноваційного освітнього середовища, що сприяє максимальному розкриттю внутрішніх можливостей курсантів, слухачів та студентів. Розбудова освітнього середовища забезпечується цілеспрямованим взаємозв'язком фізичного, психологічного, професійного та загальнотехнічного аспектів підготовки офіцерів, вдосконаленням методики процесу навчання, пов'язаного з підготовкою до ефективного виконання бойових завдань в умовах збройних конфліктів. У результаті професійної підготовки військовослужбовців передбачається розвиток у них знань, умінь і навичок, необхідних для виконання бойових завдань. На вирішення цих завдань може бути спрямоване впровадження методу *after-action review* (AAR), що дослівно означає «огляд після дії». Вважають, що AAR як «метод бере початок від практик бригадного генерала Семюела Л. А. Маршалла, який першим почав так аналізувати кампанії під час Другої світової війни. Згодом на основі інтерв'ю Маршалла американська армія взялася формувати такий підхід як базовий стандарт. Метод дає військовим змогу вчитися на помилках і поширювати свої «відкриття» на інші підрозділи збройних сил» [4]. До речі, метод може бути застосований не тільки у військових справах, але й у сфері освіти. Його використання дозволить покращити якість навчання та забезпечити ефективність роботи педагогічної команди. Один з основних принципів AAR - це оцінка результатів роботи команди та пошук шляхів їх поліпшення. У сфері освіти це може включати аналіз результатів навчання здобувачів освіти та виявлення проблем, що виникають під час навчального процесу. Також можна оцінити ефективність роботи педагогічної команди та знайти способи для покращення взаємодії між викладачами.

Суть методу в тому, що перед початком місії командувач озвучує завдання з чотирьох обов'язкових компонентів:

- завдання (що мають зробити підрозділи);
- обґрунтування (чому це важливо);
- очікування (що має відбутися на полі бою);
- фінальний результат.

Цю формулу доносять до командирів нижчого рівня, і кожен зі свого боку має дати зворотній зв'язок, що його підрозділ робитимуть для досягнення завдання. На наступному етапі командири підрозділів на кожній з фаз планованої операції проговорюють, які завдання в них будуть у цій фазі, яку тактику дій вони застосовуватимуть, яких ресурсів і засобів потребуватимуть у цей час. Тобто підрозділи не лише планують, що відбуватиметься, а й окреслюють можливі варіанти розвитку подій.

Після завершення кожного етапу або всієї місії на зборах обговорюють результати.

Збори відбуваються на основі правил, які всі знають і приймають:

- участь в обговоренні приймають усі;

- усі учасники рівні між собою;
- в обговоренні фокусуємося на своїх промахах;
- керівники першими визнають свої помилки, а щодо підлеглих - шукають не винних, а способи покращити ситуацію;

- зустріч відбувається у режимі діалогу.

Обговорення, або так зване «аарування» відбувається на основі чотирьох базових питань:

- 1) чітко згадати що саме планувалося;
- 2) визначити, які фактичні результати отримано;
- 3) чому саме такі результати отримано;
- 4) що ми робитимемо далі.

Доцільно на обговорення перших двох питань витратити 25% часу, ще стільки ж на обговорення третього питання, а залишок часу, що складає 50% відвести на обговорення останнього питання.

Команда може обговорити низку проблем, наприклад: коли виникла непередбачувана ситуація? як швидко й ефективно змогли на неї відреагувати? чи виникали непередбачувані труднощі? які проблеми можуть виявитися в майбутньому? Таке обговорення дасть змогу підвищувати не лише механічну готовність до конкретного типу операцій, а й адаптуватись у нестандартних випадках. Завданням тренерів, а це можуть бути командири в польових умовах, або викладачі в закладах освіти є не лише «згенерувати» урок на майбутнє, а й правильно відпрацювати підходи до нього. Для дієвого «закріплення матеріалу» потрібно кілька разів пропрацювати одну й ту саму проблему, щоб слухачі переконалися, що рішення працює.

Метод AAR є ефективним інструментом для підготовки військовослужбовців, який дозволяє аналізувати та оцінювати результати проведених бойових дій, виявляти помилки та недоліки у підготовці військових, а також розробляти нові стратегії та тактики для подальшої роботи. Цей підхід дозволяє військовим вчитися на власних помилках та недоліках, що є важливим для забезпечення максимальної ефективності у бойових діях.

Висновки. У зв'язку зі змінами в сучасній воєнній сфері, система професійної підготовки військовослужбовців потребує постійного удосконалення. Основним завданням удосконалення є забезпечення військовослужбовців необхідними знаннями, вміннями та навичками для ефективного виконання своїх обов'язків у різних умовах. Одним із напрямків удосконалення системи професійної підготовки є трансформація системи військової освіти. Зокрема, перегляд методів навчання та впровадження інновацій в систему освіти. Метод *after-action review* (AAR) є одним з таких інноваційних методів, а його застосування ефективним інструментом для підготовки військовослужбовців, що дозволяє аналізувати та оцінювати результати проведених бойових дій, виявляти помилки та недоліки у підготовці військових, а також розробляти нові стратегії та тактики для подальшої роботи. Удосконалення системи професійної підготовки військовослужбовців є складним та багатограним процесом, який потребує спільних зусиль військових командувань, науковців та фахівців з освіти. Разом з тим, виконання цього завдання є важливим для забезпечення ефективної роботи військових підрозділів та безпеки країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Бондаренко К.В. Публічне адміністрування національно-безпековою сферою в Україні: теоретичні, правові та організаційні засади: монографія. Одеса: Фенікс, 2019. 404 с.
2. Державна національна програма «Освіта» Україна XXI століття. Київ: Райдуга. 1994. 61 с.
3. Домбровська С.М. Державне управління вищою освітою в умовах трансформаційних змін : монографія. Харків: Вид-во «Оберіг», 2009. 176 с.
4. Набожняк О. Перший і головний стандарт НАТО. Як в армії США постійно аналізують помилки й досягнення. URL: <https://texty.org.ua/articles/106898/pershyj-i-holovnyj-standart-nato-yak-orhanizovano-postijnyj-analiz-pomylok-i-dosyahnenn-v-armiyi-ssha/> (дата звернення: 11.11. 2023).
5. Полторак С.Т. Розвиток системи вищої військової освіти України та за кордоном: державно-управлінські аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 3. С. 70-73.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 р. № 1490 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 15.12.1997 р. № 1410» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1490-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11. 2023).
7. Про внесення змін до деяких законів України щодо військової освіти та науки. Закон України від 17.12.2021 р. № 1986-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1986-20#Text> (дата звернення: 11.11. 2023).
8. Про затвердження Положення про особливості організації освітньої діяльності у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України та військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти: Наказ Міністерства оборони України від 09.01.2020 р. № 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-20#Text> (дата звернення: 11.11. 2023).
9. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 11.11. 2023).
10. Сиченко В.В. Механізми регулювання системи освіти: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Донецьк: Юго-восток, 2010. 400 с.
11. Уряд ухвалив Концепцію трансформації системи військової освіти за стандартами НАТО. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/01/02/uryad-uhvaliv-konceptziyu-transformacziy-sistemi-vijskovo-osviti-za-standartami-nato/> (дата звернення: 11.11. 2023).
12. Шевченко О.О., Гикало Ю.В. Проблеми системи вищої військової освіти в контексті зміцнення обороноздатності України. *Державне управління: удосконалення та розвиток* № 3. 2023. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1251> (дата звернення: 11.11. 2023).

References

1. Bondarenko, K.V. (2019), *Public administration in the national security sphere in Ukraine: theoretical, legal and organizational foundations: monograph*. Feniks, Odesa, Ukraine, [in Ukrainian].
2. Derzhavna natsionalna prohrama «Osvita» Ukraina XXI stolittia [State national program «Education» Ukraine of the XXI century], (1994) Raiduha, Kyiv, Ukraine, [in Ukrainian].
3. Dombrovska, S.M. (2009), *Derzhavne upravlinnia vyshchoi osvitoi v umovakh transformatsiinykh zmin: monohrafiia* [State management of higher education in conditions of transformational changes: monograph], «Oberih», Kharkiv, Ukraine, [in Ukrainian].
4. Nabozhniak O. The first and main NATO standard. How the US military constantly analyzes mistakes and achievements URL: <https://texty.org.ua/articles/106898/pershyj-i-holovnyj-standart-nato-yak-orhanizovano-postijnyj-analiz-pomylok-i-dosyahnenn-v-armiyi-ssha/> (accessed: 11.11.2023), [in Ukrainian].
5. Poltorak, S.T. (2016) Rozvytok systemy vyshchoi viiskovoi osvity Ukrainy ta za kordonom: derzhavno-upravlinski aspekty [Development of the system of higher military education in Ukraine and abroad: state and administrative aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol 3, pp. 70-73, [in Ukrainian].
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), “Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On making changes to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 15, 1997 No. 1410”», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1490-2022-%D0%BF#Text> (accessed: 11.11.2023), [in Ukrainian].
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine «On amendments to some laws of Ukraine regarding military education and science», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1986-20#Text> (accessed: 11.11.2023), [in Ukrainian].
8. Order of the Ministry of Defense of Ukraine (2020), «On the approval of the Regulation on the peculiarities of the organization of educational activities in higher military educational institutions of the Ministry of Defense of Ukraine and military educational units of higher education institutions», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-20#Text> (accessed: 11.11.2023), [in Ukrainian].
9. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine «About education», URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed: 11.11.2023), [in Ukrainian].
10. Sychenko, V.V. (2010), *Mekhanizmy rehuliuвання systemy osvity: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia* [Mechanisms of regulation of the education system: current state and development prospects: monograph], Yuho-vostok, Donetsk, Ukraine, [in Ukrainian].
11. The government adopted the Concept of transformation of the military education system according to NATO standards. URL: <https://www.mil.gov.ua/news/2023/01/02/uryad-uhvaliv-konceptziyu-transformacziy-sistemi-vijskovo-osviti-za-standartami-nato/> (accessed: 11.11.2023), [in Ukrainian].
12. Shevchenko, O.O. and Hykalo Yu.V. (2023) Problemy systemy vyshchoi viiskovoi osvity v konteksti zmitsnennia oboronozdatnosti Ukrainy [Problems of the system of higher military education in the context of strengthening the defense capability of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol 3, URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1251> (accessed: 11.11.2023), [in Ukrainian].



**Вісник
Дніпровської академії
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління
та адміністрування»
№ 2 (5) 2023 рік**

Видання розміщено
на сайті Вісника за посиланням:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Періодичність видань 2 рази на рік.

КОНТАКТИ РЕДАКЦІЇ:

Адреса: 49006, м. Дніпро,
вул. Володимира Антоновича, 70
Комунальний заклад вищої освіти
«Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»

Тел./Факс: (056) 732-48-48
Email: VISNYK@dano.dp.ua
Сайт: <https://visnuk.dano.dp.ua/>
Вебсторінка «Публічне управління та адміністрування»:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Формат А4

Оригінал-макет видання
підготовлено редакцією Вісника
49006, м. Дніпро,
вул. Володимира Антоновича, 70
Тел./факс: (056) 732-48-48

Свідоцтво про державну реєстрацію
Серія КВ № 25052-14992Р від 19.11.2021

Видається з грудня 2021 р.

**Dnipro Academy
of Continuing Education
Herald**

**Series «Public Management and
Administration»
№ 2 (5) 2023**

The publication is posted
on the Herald's website at the link:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

Frequency of publications 2 times a year.

EDITORIAL CONTACTS:

Address: 70, Volodymyr Antonovych St., Dnipro,
Ukraine, 49006
Communal Institution of Higher Education
«Dnipro Academy of Continuing Education»
of Dnipropetrovsk Regional Council»

Tel./Fax: (056) 732-48-48
Email: VISNYK@dano.dp.ua
Website: <https://visnuk.dano.dp.ua/>
Web page «Public Management and Administration»:
<https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma>

A4 format

The original layout of the publication was prepared
by the Herald editorial office
70, Volodymyr Antonovych St.,
Dnipro, Ukraine, 49006
Tel./fax: (056) 732-48-48

Certificate of state registration
Series KV № 25052-14992R from 19.11.2021

Published since December 2021