



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

**1/2024**



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

**1/2024**



**Вісник  
Дніпровської академії  
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління  
та адміністрування»  
№ 1 (6) 2024 рік**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1>

*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»  
№ 1 (6) 2024**

ISSN 2786-6998 (Online)

ISSN 2786-698X (Print)

UDC 351

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1>

*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»  
№ 1 (6) 2024 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 № 11 від 16.05.2024

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.

**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.

Рибкіна Світлана, доктор філософії, доц.

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

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

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

Lucyna Witek, Dr hab. prof.

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



**Dnipro Academy  
of Continuing Education  
Herald**

**Series «Public Management  
and Administration»  
№ 1 (6) 2024**

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 № 11 from 16.05.2024

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.

**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.

Rybkina Svitlana, PhD, Ass. Prof

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

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

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

Witek Lucyna, Dr hab., Prof.

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

## Зміст

### Теорія та історія публічного управління

Нефьодов Олександр, Васьківський Сергій, Кулик Олексій.

*Еволюція публічного управління у сфері охорони здоров'я*

С. 6

Хватова Олена

*Психологія індивідуального стилю управління*

С. 12

### Механізми публічного управління

Ольшанська Олена

*Механізми підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в Україні*

С. 19

Соколова Ельміра, Підлепян Наталія

*Удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації*

С. 24

Шевченко Олександр, Коляда Олександр

*Механізми публічного управління запобіганню корупції в економічній сфері*

С. 32

Яшина Олена, Шабаяєва Людмила

*Система сучасних форм менеджменту як механізм публічного управління в галузі освіти та культури*

С. 38

### Публічна служба

Лопушинський Іван, Кухар Володимир

*Удосконалення нормативно-правового механізму підготовки публічних службовців до професійної діяльності*

С. 46

### Місцеве самоврядування

Кулик Андрій

*Застосування методів математичного моделювання в управлінні територіальними громадами*

С. 56

Шипіцина Євгенія

*Застосування зарубіжного досвіду управління освітою в територіальних громадах*

С. 62

### Публічне управління в галузі освіти

Ліснєвська Юлія

*Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у освітньому середовищі*

С. 70

Рибкіна Світлана

*Визначення ролі освіти в управлінні розвитком соціокультурного середовища*

С. 79

Романенко Катерина

*Проектування мережевих систем освіти на регіональному рівні*

С. 87

## Contents

### Theory and History of Public Administration

Nefodov Oleksandr, Vaskivskiy Serhii, Kulyk Oleksii  
*Evolution of Public Administration in the Field of Health Care*

P. 6

Khvatova Olena

*Psychology of Individual Management Style*

P. 12

### Mechanisms of Public Administration

Olshanska Olena

*Mechanisms of Support and Development of Small and Medium-sized Enterprises in Ukraine*

P. 19

Sokolova Elmira, Pidlepian Nataliia

*Improvement of Mechanisms for Managing Social Systems in the Context of Globalization*

P. 24

Shevchenko Oleksandr, Koliada Oleksandr

*Public Administration Mechanisms for the Prevention of Corruption in the Sphere of Public Procurements*

P. 32

Yashyna Olena, Shabaieva Liudmyla

*The System of Modern Forms of Management as Mechanism of Public Administration in the Field of Education and Culture*

P. 38

### Public Service

Lopushynskiy Ivan, Kukhar Volodymyr

*Improvement of the Regulatory and Legal Mechanism for the Training of Public Servants for Professional Activities*

P. 46

### Local Self-government

Kulyk Andrii

*Application of Mathematical Modeling Methods in the Management of Territorial Communities*

P. 56

Shypitsyna Yevheniia

*Application of Foreign Experience in Education Management in Territorial Communities*

P. 62

### Public Administration in the Field of Education

Lisniewska Yuliia

*Conflict Prevention and Settlement Interests in the Educational Environment*

P. 70

Rybkina Svitlana

*Determining the Role of Education in Management of the Development of the Socio-cultural Environment*

P. 79

Romanenko Kateryna

*Designing Network Systems of Education at the Regional Level*

P. 87

# ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 315

## Еволюція публічного управління у сфері охорони здоров'я

### EVOLUTION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF HEALTH CARE

**НЕФЬОДОВ Олександр** – доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри фармакології та технології ліків, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, вул. Дворянська, 2, Одеса, 65082, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5796-1852>

**ВАСЬКІВСЬКИЙ Сергій** – магістрант 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/0009-0000-8348-0043>

**КУЛИК Олексій** – магістрант 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/0009-0003-1323-4754>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-1>

**NEFODOV Oleksandr** – Doctor of Medical Science, Professor, Head of the Department of Pharmacology and Drug Technology, Odessa I.I.Mechnikov National University, 2, st. Dvorianska, Odesa, 65082, Ukraine

**VASKIVSKYI Serhii** – 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

**KULYK Oleksii** – 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.** Розглянуто етапи еволюції публічного управління у сфері охорони здоров'я. Актуалізовано процеси світової історії і практики формування управління в галузі медицини. Виявлено, що вітчизняними науковцями недостатньо уваги приділено питанням еволюції управління системою охорони здоров'я, дослідження яких має значення для публічного управління з декількох причин: можливістю виявлення успішних та невдалих практик минулих періодів, що допоможе вдосконалити систему медичних послуг; можливістю зрозуміти тенденції розвитку вітчизняної медицини в контексті демографічних змін, технологічного прогресу та соціальних трансформацій; можливістю виявити найбільш ефективні методи використання ресурсів у галузі охорони здоров'я. Проаналізовано етапи еволюції публічного управління у сфері охорони здоров'я, яка відбувалася протягом багатьох століть від стародавніх цивілізацій до сьогодення. Наголошено, що ґрунтовний аналіз еволюції управління медичною галуззю допомагає удосконалювати та оптимізувати сучасні підходи до управління, сприяючи підвищенню ефективності системи. Також аналіз має значення і для науки публічного управління, оскільки надає можливість для наукового дослідження та оцінки різних підходів до обґрунтування стратегій та політик управління, виявлення зрушень, які впливали на розвиток системи охорони здоров'я, допомагає усвідомити, як система охорони здоров'я адаптувалася до змін у соціально-економічному та політичному середовищі, щоб краще розуміти, як ефективно реагувати на сучасні виклики та зміни. Наведено висновок, що історичний огляд еволюції публічного управління в системі охорони здоров'я відображає складну динаміку, яка визначалася різними соціальними, політичними, економічними та технологічними чинниками протягом століть. У стародавніх цивілізаціях спостерігалися перші



спроби організації медичної допомоги, потреба в управлінні галуззю зростає в епоху індустріалізації і масової міграції населення, а сучасний період характеризується постійним процесом модернізації для впровадження новітніх технологій, покращення доступності до медичної допомоги та забезпечення якості послуг.

**Ключові слова:** еволюція, публічне управління, система охорони здоров'я, медицина, історія

**Summary.** *The stages of the evolution of public administration in the field of health care are considered. The processes of world history and the practice of forming management in the field of medicine are updated. It was found that domestic scientists did not pay enough attention to the issues of the evolution of the management of the health care system, the study of which is important for public management for several reasons: the possibility of identifying successful and unsuccessful practices of past periods, which will help to improve the system of medical services; the opportunity to understand the development trends of domestic medicine in the context of demographic changes, technological progress and social transformations; an opportunity to identify the most effective methods of using resources in the field of health care. The stages of the evolution of public administration in the field of health care, which took place over many centuries from ancient civilizations to the present, are analyzed. It is emphasized that a thorough analysis of the evolution of the management of the medical industry helps to improve and optimize modern approaches to management, contributing to increasing the efficiency of the system. The analysis is also important for the science of public administration, as it provides an opportunity for scientific research and evaluation of various approaches to the justification of management strategies and policies, identification of shifts that influenced the development of the health care system, helps to understand how the health care system has adapted to changes in the socio-economic and political environment in order to better understand how to effectively respond to modern challenges and changes. It is concluded that the historical review of the evolution of public management in the health care system reflects complex dynamics that were determined by various social, political, economic and technological factors over the centuries. In ancient civilizations, the first attempts to organize medical care were observed, the need for management of the industry increased in the era of industrialization and mass migration of the population, and the modern period is characterized by a constant process of modernization to introduce the latest technologies, improve access to medical care and ensure the quality of services.*

**Key words:** evolution, public administration, health care system, medicine, history

**Вступ.** Сфера охорони здоров'я є гнучкою і рухливою, де щодня відбуваються зміни різного характеру. Практика системи охорони здоров'я постійно модернізується, а коло викликів та можливостей постійно розширюється. Управління цією галуззю та її представники повинні володіти не лише технічними засобами для боротьби з проблемами профілактики захворювань та зміцнення здоров'я, але й методами, необхідними для адаптації до зростаючих викликів. З огляду на зовнішні та внутрішні труднощі система управління охороною здоров'я має бути здатною до кардинального реструктурування та реорганізації, щоб покращити практику, а також механізми фінансування в цій галузі. В останні роки питання розвитку публічного управління у всіх сферах життєдіяльності суспільства стало об'єктом цікавості багатьох вітчизняних науковців. Таку цікавість можна пояснити тим, що наша країна стала на шлях усебічного реформування всіх ланок суспільно-політичного устрою в бік децентралізації, в тому числі і сфери охорони здоров'я. У складних умовах сьогодення та враховуючи прогнози необхідних медичних послуг галузь охорони здоров'я має особливе значення в контексті підготовки висококваліфікованих, компетентних спеціалістів медичних спеціальностей, здатних до самостійних дій, змістовного аналізу та корекції своєї діяльності, навчання протягом життя, вміння здійснювати керівництво підрозділами медичних закладів. З огляду на це, формування теоретичного підґрунтя та вивчення історичних аспектів публічного управління сферою охорони здоров'я стає одним із основних напрямів реформування медичної галузі нашої країни. Еволюція публічного управління у сфері охорони здоров'я відображає зміни в підходах до організації та управління системами охорони здоров'я, що відповідають



соціально-економічним та технологічним змінам в суспільстві. Науковцями в медичній галузі представлено досить обмежену кількість праць, де розглядається як предмет дослідження публічне управління взагалі, тим паче відсутні комплексні дослідження з тематики історії розвитку управління цією галуззю.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичною основою даної статті стали праці вчених Верхратського С. А., Заблудовського П.Ю. [2], Ганіткевича Я.В., Голяченка О.М. [3], Ступака Ф.Я. [4], які фокусували увагу на необхідності формування прогресивного наукового світогляду і соціально-активної позиції майбутніх фахівців галузі охорони здоров'я через вивчення ролі медицини, її ідей, ідеологій і практик управління та регулювання цією важливою сферою в житті суспільства. Окремим аспектам проблеми публічного управління в медицині присвячені роботи М. Білінської, Кульгінського Є. А. [1], І. Фуртака [5], В. Шафранський [6]. Проте недостатньо уваги приділено питанням еволюції управління системою охорони здоров'я, дослідження яких має значення для публічного управління з декількох причин, а саме: шляхом вивчення історії та еволюції управління медичною сферою можна виявити успішні практики та провальні досвіди минулих періодів, що дозволить органам управління здійснювати кращі рішення щодо політики охорони здоров'я та вдосконалення системи медичних послуг; вивчення еволюції управління допомагає зрозуміти, які виклики можуть з'явитися у майбутньому, особливо в контексті демографічних змін, технологічного прогресу та соціальних трансформацій; також це допомагає виявити найбільш ефективні методи використання ресурсів у галузі охорони здоров'я, що дозволить публічним органам раціонально розподіляти бюджетні кошти та забезпечувати якісну медичну допомогу населенню.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності аналізу етапів еволюції публічного управління у сфері охорони здоров'я.

**Виклад основного матеріалу.** Формування соціуму призвело до такої сфери людської діяльності як управління. На етапі розвитку держави виникла необхідність державного регулювання суспільного життя. Саме це стало рушійним фактором еволюції процесів управління. Перші згадки щодо управління медициною датуються до V–III тисячоліть до н.е. у древньому Єгипті. Там існувала розвинута медична система, яка включала лікарів, які були добре навчені в мистецтві лікування. Ці лікарі мали знання про різні хвороби та їхнє лікування, використовували рослини, трави та мінерали для приготування ліків. Управління цією сферою було здійснене через спеціальних чиновників, які координували роботу лікарів у різних містах та населених пунктах.

У древній Греції медицина була об'єктом вивчення та виробництва знань, а не тільки практичного лікування. Спочатку медична допомога надавалася в храмах, де лікарі працювали на базі міфологічних та релігійних уявлень про хвороби та їхнє лікування. З часом у Греції з'явилися перші медичні школи, такі як школа в Косі, де вивчалася медична теорія та практика. Управління цією сферою базувалося на авторитеті вчених та лікарів, а також на регуляції діяльності медичних шкіл та практикуючих лікарів.

У Китаї в давні часи існувала система традиційної китайської медицини, яка базувалася на концепціях енергетичного балансу та гармонії в організмі. Управління цією сферою зазвичай здійснювалося через імператорську державу, яка регулювала практику медицини, контролювала діяльність лікарів та забезпечувала доступ до медичної допомоги для населення. Управління сферою охорони здоров'я в стародавніх країнах відрізнялося від сучасних підходів, але вони також розвивали різноманітні системи та методи для забезпечення медичної допомоги своїм громадянам.

Середньовіччя було періодом значних викликів для медицини та охорони здоров'я через соціальні, економічні та культурні перетворення. Значний релігійний вплив тих часів

обумовлював як функціонування медичної системи, так і управління нею. В середньовіччі у багатьох частинах Європи монастирі стали центрами медичної допомоги та освіти. Вони були центрами, де зберігалися та передавалися знання про лікування різних хвороб та травм. Монастирі та місцеві церковні організації були ключовими в управлінні лікарнями та лікуванням. Управління охороною здоров'я в основному здійснювалося на рівні місцевих урядових органів, таких як місцеві ради або феодалні володіння. Лікарі в середньовіччі не мали такого професійного об'єднання, як сучасні медичні асоціації чи колегії. Однак у великих містах можна було знайти гільдії лікарів, які встановлювали певні стандарти медичної практики. Фінансування медичних закладів найчастіше здійснювалося за рахунок благодійних внесків від місцевих меценатів, церковних установ, а також збору податків. Загалом, управління охороною здоров'я в середньовіччі було дуже різноманітним та залежало від конкретних історичних та культурних умов кожного регіону.

Модернізація управління медичною галуззю бере початок в 19 столітті коли відбувся значний прогрес у медичних дослідженнях. Нові відкриття у галузі мікробіології, анатомії, фармакології та інших наукових дисциплін сприяли розвитку медичних знань. В багатьох країнах почали засновувати медичні школи та університети, де надавалася якісна медична освіта для лікарів. Це сприяло створенню стандартів у медичній практиці та управлінні. Починають формуватися перші професійні медичні асоціації, які об'єднували лікарів для захисту їхніх прав та інтересів, а також для встановлення стандартів медичної практики. Зросла увага до громадського здоров'я, що призвело до створення спеціальних організацій та установ для контролю за захворюваннями, гігієнічними стандартами та іншими аспектами охорони здоров'я. Уряди почали активніше втручатися в сферу охорони здоров'я, забезпечуючи фінансування для медичних установ, встановлюючи правила та регуляції, а також створюючи системи страхування та соціального захисту населення. Наприклад, в Німеччині під керівництвом Бісмарка була створена перша система соціального страхування, яка включала медичне страхування. Ці процеси поклали початок модернізації управління медичною галуззю, що стало основою для подальших реформ і розвитку системи охорони здоров'я у 20 столітті, яке ознаменувалось чергою війн та криз, під час яких, охорона здоров'я ставала особливо важливою для держави. Уряди виявляли значні зусилля для забезпечення медичної допомоги військовим та цивільним населенням, а також для збільшення виробництва медичного обладнання та ліків. З другої половини 20 століття було помітно збільшення ролі держави в організації та фінансуванні систем охорони здоров'я. Багато країн впроваджували універсальні системи громадського забезпечення з метою забезпечення доступу до медичних послуг для всіх громадян. В кінці 20 століття та на початку 21 століття деякі країни почали переосмислювати свої системи охорони здоров'я через фінансові та ефективність проблеми. Це призвело до розгляду альтернативних моделей фінансування та управління, таких як:

- соціальне медичне страхування у Великобританії, Канаді, Швеції: передбачає обов'язкове страхування населення, яке фінансується за рахунок внесків роботодавців та працівників, але держава може брати активну участь у визначенні стандартів медичної допомоги та контролювати ціни на медичні послуги;

- приватне медичне страхування у США: основним джерелом фінансування медичних послуг є приватні страхові компанії, люди або роботодавці купують страхові поліси, які покривають витрати на медичну допомогу, держава може забезпечувати регулювання та надавати певні допомоги для низькодоходних груп населення;

- універсальна медична допомога за принципом одного платника у Франції, Норвегії, Австралії: всі медичні послуги фінансуються за рахунок громадських коштів через державний

бюджет, доступ до медичної допомоги забезпечується для всіх громадян, незалежно від їхнього статусу;

- змішана модель в Нідерландах, Швейцарії: комбінація елементів соціального та приватного страхування, а також громадського фінансування, що створює різноманітність у доступі до медичної допомоги та рівні послуг.

Сьогоднішні тенденції включають зростання витрат на охорону здоров'я, демографічні зміни, зростання захворюваності на хронічні захворювання та потребу в інноваціях у сфері охорони здоров'я, щоб забезпечити ефективніше та доступне лікування для всіх. У сучасних умовах входження України в європейське життя для докорінного оновлення управління галуззю охорони здоров'я необхідно враховувати не лише реалії та перспективи соціально-економічного розвитку країни, досвід управління розвинених країн, і власний історичний шлях. Саме багатоаспектний аналіз досвіду, накопиченого за довгі роки історичного розвитку управління медичною галуззю, може бути певною мірою визначальним у окресленні перспектив і тенденцій її подальшого розвитку.

Проаналізувавши етапи еволюції публічного управління у сфері охорони здоров'я можна стверджувати, що їх розуміння дозволяє виявити успішні та невдалі практики, що допомагає удосконалювати та оптимізувати сучасні підходи до управління, сприяючи підвищенню ефективності системи. Аналіз має значення і для науки публічного управління, оскільки надає можливість для наукового дослідження та оцінки різних підходів до обґрунтування стратегій та політик управління, виявлення зрушень, які впливали на розвиток системи охорони здоров'я, допомагає усвідомити, як система охорони здоров'я адаптувалася до змін у соціально-економічному та політичному середовищі, щоб краще розуміти, як ефективно реагувати на сучасні виклики та зміни.

**Висновки.** Історичний огляд еволюції публічного управління в галузі охорони здоров'я відображає складну динаміку, яка визначалася різними соціальними, політичними, економічними та технологічними чинниками протягом століть. Еволюція публічного управління у сфері охорони здоров'я відбувалася протягом багатьох століть і включала в себе ряд ключових етапів: стародавні цивілізації; середньовіччя; період просвітництва; індустріальна революція; 20 століття; сучасність. У стародавніх цивілізаціях, таких як давньоєгипетська, давньогрецька та римська, спостерігалися перші спроби організації медичної допомоги та гігієнічних заходів. Вони базувалися на релігійних і магічних підходах до лікування та підтримки здоров'я. У середньовіччі багато медичних закладів були під контролем церкви, і лікарі часто були духовними. В цей період розвивалися перші лікарні, але їх функції були обмеженими, і лікування базувалося на традиційних методах. У 17-18 століттях із зростанням наукового підходу до медицини та заснуванням перших медичних університетів уряди почали більше уваги приділяти питанням охорони здоров'я населення. З'явилися перші громадські лікарні та програми громадського здоров'я. У 19 столітті з індустріалізацією і масовою міграцією до міст зросла потреба в організованій медичній допомозі для робітників. Багато країн створили перші системи соціального медичного страхування. У 20 столітті були створені національні системи охорони здоров'я в багатьох країнах, такі як Національна служба здоров'я у Великобританії. Також цей період відзначився значними досягненнями у медицині, такими як вакцинація, антибіотики та хірургічні техніки. У сучасному світі системи охорони здоров'я постійно модернізуються для впровадження новітніх технологій, покращення доступності до медичної допомоги та забезпечення якості послуг. Також зростає роль громадських інституцій та громадськості у визначенні стратегій управління охороною здоров'я. Аналіз етапів еволюції публічного управління у сфері охорони здоров'я допомагає краще розуміти історичні та соціальні контексти розвитку

системи охорони здоров'я та надає цінний досвід для сучасних урядів у вдосконаленні політики та практики в цій галузі.

### Список використаних джерел

1. Білинська М. М., Кульгінський Є. А. Історичні джерела стратегії здоров'я у всіх державних політиках (XIX–XX століття). Вісник Національної академії державного управління при Президентові України, 2015, № 3, С. 91-99.
2. Верхратський С. А., Заблудовський П. Ю. Історія медицини: навчальний посібник. Київ: Вища школа, 1991. 431 с.
3. Голяченко О. М., Ганіткевич Я. В. Історія медицини. Тернопіль: Лілея, 2004
4. Ступак Ф. Я. Вступ до історії медицини. Медицина і первісне суспільство. Київ: НМУ, 2002
5. Фуртак І. І. Історичні аспекти державного управління впровадженням страхової медицини в Україні. Ефективність державного управління: зб. наук. праць. 2010. Вип. 25. С. 70–76
6. Шафранський В. В., Дудник С. В. Стратегія досягнення здоров'я та благополуччя населення країни в умовах сучасних викликів українському суспільству. Здоров'я нації. 2015. № 3, С. 118–122

### References

1. Bilynska, M. M. Kulhynskiy, Ye. A. (2015). Istorychni dzherela stratehii zdorovia u vsikh derzhavnykh politykakh (XIX–XX stolittia) [Historical sources of health strategy in all state policies (19th–20th centuries)]. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, 3, 91-99. [in Ukrainian].
2. Verkhratskyi, S. A. Zabrudovskyi, P. Yu. (1991). Istoriia medytsyny: navchalnyi posibnyk [History of medicine: a study guide]. Kyiv: Vyshcha shkola, [in Ukrainian].
3. Holiachenko, O. M. Hanitkevych, Ya. V. (2004) Istoriia medytsyny [History of medicine]. Ternopil: Lileia, [in Ukrainian].
4. Stupak, F. Ya. (2002). Vstup do istorii medytsyny. Medytsyna i pervisne suspilstvo [Introduction to the history of medicine. Medicine and primitive society]. Kyiv: NMU, [in Ukrainian].
5. Furtak, I. I. (2010). Istorychni aspekty derzhavnoho upravlinnia vprovadzheniam strakhovoi medytsyny v Ukraini [Historical aspects of state management of the introduction of insurance medicine in Ukraine]. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats, 25, 70–76, [in Ukrainian].
6. Shafranskyi, V. V. Dudnyk, S. V. (2015). Stratehiia dosiahnennia zdorovia ta blahopoluchchia naseleння krainy v umovakh suchasnykh vyklykiv ukrainskomu suspilstvu [A strategy for achieving the health and well-being of the countrys population in the conditions of modern challenges to Ukrainian society]. Zdorovia natsii, 3, 118–122, [in Ukrainian].



УДК 378:351

# Психологія індивідуального стилю управління

## PSYCHOLOGY OF INDIVIDUAL MANAGEMENT STYLE

**ХВАТОВА Олена** – аспірантка 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/0000-0003-3716-751X>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-2>

**KHVATOVA Olena** – postgraduate 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.** Діяльність керівника має багатогранний характер. Щоб успішно виконувати ефективну роботу підприємства, приймати оптимальні рішення та працювати з людьми, талановитий керівник повинен поєднувати в собі здібності, досвід, знання та вміння їх застосовувати. Керівник повинен мати підготовку у багатьох сферах діяльності. Однак найбільш цікавою з них є сфера психології. Робота керівника - це, перш за все, робота з людьми, яка є одним із найскладніших видів діяльності. Вже саме це створює необхідність психологічної підготовки менеджера. Керівник повинен знати, як вести себе з виконавцями, коригувати свою поведінку залежно від їх стану, вміти виявити сильні сторони виконавців та помітити їхні недоліки з метою максимально ефективного розподілу кадрів. Його обов'язок - створити сильний злагоджений колектив, в якому кожен його член займає своє місце, де зведені до мінімуму можливості виникнення конфліктних ситуацій, який здатен злагоджено та ефективно працювати. Менеджер повинен вивчити та використовувати ті фактори навколишнього середовища, які мають благоприємний вплив на виконавців та підвищення ефективності роботи колективу. Виконуючи виховну функцію, керівник повинен активізувати, розвивати в виконавцях їхні особисті якості, які сприяють більш плідній роботі окремого виконавця та колективу в цілому. Усі ці багатогранні функції менеджера неможливо виконати, не володіючи достатніми знаннями в галузі психології та досвідом їх застосування в практичній діяльності.

**Ключові слова:** стиль управління, керівник, індивідуальний стиль керівництва, модель, психологічний зміст управління.

**Summary.** The work of a manager is multifaceted. To successfully run an efficient business, make the best decisions, and work with people, a talented leader must combine abilities, experience, knowledge, and the ability to apply them. A manager must be trained in many areas of activity. However, the most interesting of these is the field of psychology. The work of a manager is, first and foremost, work with people, which is one of the most difficult activities. This alone creates the need for psychological training of a manager. A manager must know how to behave with employees, adjust his or her behavior depending on their state of mind, be able to identify the strengths of employees and notice their shortcomings in order to distribute personnel as efficiently as possible. The manager's duty is to create a strong, well-coordinated team in which each member has his or her place, where the possibility of conflict situations is minimized, and which is able to work in a coordinated and effective manner. The manager should study and use those environmental factors that have a favorable impact on the performers and increase the efficiency of the team. In performing the educational function, the manager must activate and develop personal qualities in employees that contribute to more fruitful work of the individual employee and the team as a whole. All of these multifaceted functions of a manager cannot be performed without sufficient knowledge of psychology and experience in applying it in practice.

**Key words:** management style, leader, individual leadership style, model, psychological content of management.

**Вступ.** Діяльність керівника включає в себе багато аспектів, від прийняття рішень до роботи з персоналом, і для успішного виконання цих завдань необхідні знання та розуміння психологічних принципів і методів. Багатогранні функції керівника, такі як підтримка

комунікації, вирішення конфліктів і створення мотивації, вимагають від нього компетентності в області психології. Без такого розуміння та навичок керівник може зіткнутися з труднощами в управлінні персоналом та досягненні цілей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження з даної проблематики, проведені як вітчизняними, так і зарубіжними вченими-психологами, такими як К. Левін, Р. Блейк і Дж. Моутон. М. Грегор, А. Маслоу, Е. Раймер, А. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Лутай підтверджують великий інтерес до цієї теми.

**Мета статті** полягає в аналізі і узагальненні існуючого наукового доробку з психологічної підготовки керівників, щоб розкрити важливість аспекту управління та виявити необхідність вивчення цієї теми для підвищення ефективності керівництва.

**Виклад основного матеріалу.** Управління насичене психологічним змістом, оскільки головним суб'єктом є людина зі своїми здібностями, інтелектом, мотивацією, особистісними та іншими характеристиками. Як складна система, управління пов'язане з багатьма змінними, включаючи психологічні. Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття відповідальності, прагнення людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідальність правовим нормам, які діють на певному рівні управління, а також актам та розпорядженням вищих органів управління [1].

Одним із суттєвих показників культури управління являється стиль керівництва. Тож одним із найбільш досліджуваних питань у сфері управління та лідерства є проблема стилю управління. Стиль керівництва – це система методів керівництва, що постійно використовуються і які відображають неформальну сторону процесу управління у вигляді прийомів, які використовуються в повсякденній практиці. Одним із найбільш досліджуваних питань у сфері управління та лідерства є проблема стилю управління. Під стилем управління розуміється стабільна система діяльності засобів, методів і форм керівного впливу, які створили своєрідний почерк управлінської поведінки. На початку минулого століття з'явився значний інтерес до проблеми стилю управління. Рубіж XIX і XX століть ознаменувався бурхливим розвитком науки психології управління.

Найбільш плідно в цьому напрямку працював відомий німецький психолог К. Левін. Основні зусилля своїх досліджень він спрямовував на вивчення соціально-психологічного феномену групового життя. Важливе місце в цьому дослідженні займала проблема ролі та значення керівника в різних групових процесах. Свої експерименти він проводив після еміграції з фашистської Німеччини в США під час Другої світової війни. Виявляючи свою антифашистську позицію, Левін використовував терміни «авторитарні» та «демократичні» як такі, що мають певний політичний зміст. Однак це було всього лише метафорою, і буде недоречно вважати, що психологічні експерименти можуть повністю відобразити особливості авторитаризму та демократії у їхньому політичному контексті. Спираючись на висновки виявлені в ході дослідів, Левін характеризує кожен із цих класичних стилів управління: авторитарний, демократичний і стиль *laissez-faire*. Стиль, *laissez-faire* – анархічний, нейтральний, формальний, дозвільний, ліберальний стиль.

Розкриття змісту кожного з цих стилів ми будемо використовувати такі терміни: «авторитарний», «демократичний» і «ліберальний». К. Левін та його однодумці прийшли до висновку, що для даної ситуації найбільш доцільним стилем є демократичний [1].

По-перше, цей стиль створює більш сприятливу атмосферу та підвищує активність групи, залучення учасників до спільної діяльності.

По-друге, коли під таким стилем управління знаходиться група, то відзначається максимальне задоволення від праці, спостерігається прагнення до зростання.

І по-третє, цей стиль забезпечує встановлення найбільш сприятливих відносин між групою та її керівником.

При авторитарному стилі управління група зробила більше роботи, ніж при демократичному стилі управління, але вона мала нижчу мотивацію, оригінальність дій і доброзичливість. Такій групі не вистачало групового мислення, було виявлено більше агресії, яка була спрямована на керівника (менеджера) та інших учасників групи. Спостерігалися ознаки більшого розчарування і тривожність, залежна і слухняна поведінка.

У порівнянні з демократичним стилем управління, при ліберальному стилі обсяг роботи зменшився, її якість була нижчою, а в проведених опитуваннях зафіксовано перевагу демократичного лідера. На основі своїх досліджень К. Левін представив характеристику кожного стилю управління та доцільність його застосування.

1. Авторитарний стиль. Рішення приймається керівником особисто. Він діє безапеляційно до підлеглих, суворо фіксує ролі учасників, виконує детально контроль, зосереджує в своїх руках усі основні функції управління. Цей стиль є найбільш ефективним у добре впорядкованих (структурованих) ситуаціях, коли діяльність співробітників може бути алгоритмізована (системою заданих правил). Такий стиль орієнтований на вирішення алгоритмізовані завдання.

2. Демократичний стиль. Рішення приймає керівник спільно з працівниками. При такому стилі керівник прагне разом зі співробітниками керувати групою, забезпечуючи їм свободу вибору, організацію обговорення своїх рішень, підтримку ініціативи. Цей стиль ефективний у слабо структурованих ситуаціях і орієнтований на міжособистісне спілкування відносин, вирішення творчих завдань.

3. Ліберальний стиль. Рішення нав'язуються керівнику працівниками. Такий менеджер практично віддалений від активного керування групою, поводить як звичайний учасник, надає членам групи повну свободу. Учасники групи поведуться відповідно до своїх бажання, їх активність носить спонтанний характер. Цей стиль є найбільш ефективним у ситуаціях пошуку найбільш продуктивних напрямків групової діяльності.

Пізніше було зроблено багато спроб дати психологічну характеристику цим стилям управління. Таким чином, можна вважати що стиль управління - це досить стійка система засобів, методів і форм впливу керівника на працівників відповідно до цілей спільної діяльності.

Звісно чистих стилів управління не існує, тож існує комбінований стиль управління. Комбінований стиль управління поєднує елементи авторитарного та демократичного підходів. Це означає, що керівник може виявляти автократичну поведінку у певних ситуаціях та демократичний підхід у інших. Так американський соціальний психолог, дослідник проблем організації, організаційної поведінки і управління, розробник т. з. психометричної шкали Рейніс Лайкерт розробив систему комбінованих стилів управління. [2]

Згідно цієї концепції, керівництво може бути орієнтоване на завдання або на відносини з людьми. Спочатку Р. Лайкерт вважав, що найбільш продуктивним є стиль, спрямований на відносини з людьми. Однак з часом виявилось, що деякі менеджери використовують інтегральний підхід, комбінуючи орієнтацію як на завдання, так і на відносини з людьми. Р. Лайкерт розробив чотири системи вибору стилю керівництва, які базуються на спостереженні за поведінкою керівника.

Система 1: Експлуататорсько-авторитарна, згідно цієї системи керівники (менеджери) є автократами.

Система 2: Доброзичливо-авторитарна, керівник (менеджер) дозволяє підлеглим обмежено брати участь в прийнятті рішень.

Система 3: Консультативно-демократична, встановлюється двостороннє спілкування, ґрунтуючись на певній взаємній довірі між керівником та підлеглими.

Система 4: На засадах участі працівників спрямована на групове прийняття рішень та активну участь працівників у процесі прийняття рішень. Така система вважається найбільш ефективною, оскільки ґрунтується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому та неформальному спілкуванні, і є найбільш орієнтованою на людину.

Управлінська модель Р. Блейка і Дж. Моутона включає п'ять основних стилів управління, які зображені на Рис. 1.

Фахівці виділили п'ять основних стилів керівництва, які в різних пропорціях враховують інтереси людей (вертикальна вісь) і інтереси виробництва (горизонтальна вісь). [3]

В контексті позиції 9-1 з моделі Блейка-Моутона, максимальна турбота про підприємство (9) поєднується з мінімальною турботою про підлеглих (1). Керівник, який використовує цей стиль керівництва, надає перевагу поліпшенню технічно-економічних показників шляхом контролю діяльності підлеглих. Він встановлює умови виконання роботи, нав'язує свої переконання, стимулює ефективні дії, постійно захищає свою точку зору, не піддається впливу інших, та наголошує увагу на помилках підлеглих.



Рис. 1. Модель управління Блейка-Моутона

Мінімальна турбота про виробництво і потреби працівників відображено в позиції 1-1, що свідчить про невеликий інтерес менеджера до збереження свого місця в організації. Такі керівники зазвичай витрачають найменші зусилля при здійснюванні управлінського впливу, уникають відкритого вираження своїх думок та стосунків з іншими людьми, уникають втручання в конфліктні ситуації і не активно користуються зворотним зв'язком.



Відповідно до позиції 5-5, керівник (менеджер) використовує стратегію, що визначається як «золота середина», орієнтуючись на підтримку існуючого стану речей. Він прагне забезпечувати стабільний темп роботи, об'єктивно оцінює погляди підлеглих та вирішує конфліктні ситуації, шукаючи рішення, що задовольняє всіх сторін.

У позиції 9-9 керівник (менеджер) поєднує турботу про виробництво (9) і турботу про працівників (9). Цей підхід спрямований на досягнення мети організації за допомогою колективної участі, що сприяє активній участі та ініціативності працівників, а також спільному вирішенню конфліктних ситуацій.

У моделі управління Блейка-Моутона кожна позиція відображає певний стиль керівництва, який може бути застосований керівником залежно від ситуації та власних переваг. Ця модель надає різноманітність підходів до управління, дозволяючи керівникам вибирати оптимальну стратегію в кожній конкретній ситуації.

Вибір конкретних стилів управління обумовлюється різноманітними факторами, такими як особливості організації, система цінностей, особистий досвід керівника та ймовірність виникнення негативних ситуацій. Знання контексту та адаптація під конкретні обставини допомагають керівникам вибрати найбільш ефективний підхід до управління, що сприяє досягненню поставлених цілей та успішному функціонуванню організації.

Альтернативним підходом до ефективного управління є трьохосьова таблиця Реддіна, яка розширює концепцію Блейка і Моутона. Вона враховує три основні фактори: орієнтацію на завдання, орієнтацію на відносини та ефективність (Рис. 2).

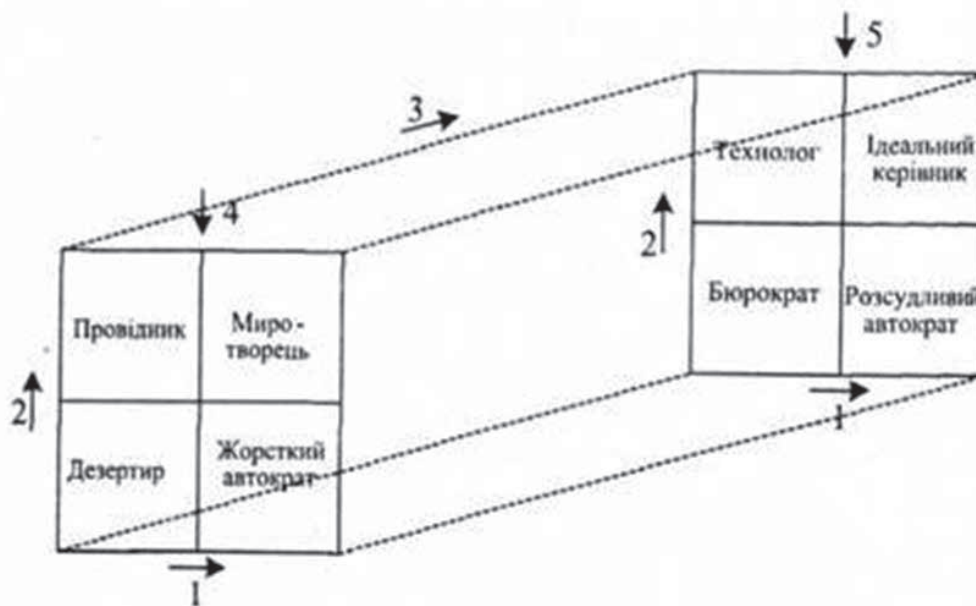


Рис. 2. Трьохосьова таблиця Реддіна

Можна виділити вісім типів менеджерів (керівників), залежно від їх рівня володіння певними параметрами, які виникають з комбінації цих факторів [4].

1. Адміністратор - це керівник, який активно займається вирішенням ключових завдань та підтримує високий рівень взаємин, враховуючи всі можливості для прийняття ефективних рішень.

2. Угодовець - такий керівник фокусується як на поставлених завданнях, так і на відносинах у вирішенні ситуацій. Він може виявляти нерішучість у прийнятті важливих рішень, враховуючи різні обставини та фактори тиску, та намагається мінімізувати тиск в даний момент, ніж максимізувати ефективність у майбутньому.

3. Доброзичливий автократ - це керівник, який активно займається виробничими завданнями, але має низький рівень уваги до відносин відносно підлеглих. Ця людина відома своєю здатністю приймати рішення без тиску на підлеглих.

4. Автократ - це керівник, який ставить завдання на перше місце, ігноруючи взаємини з підлеглими в ситуаціях, що не виправдовують такого підходу. Ця людина зазвичай не має довіри до інших та дбає лише про поточний стан справ.

5. Прогресист - це керівник, який віддає перевагу відносинам, а не завданням. Ця людина повністю довіряє своїм підлеглим та зацікавлена у їхньому особистому розвитку.

6. Місіонер - керівник, який акцентує на відносинах та спільних цілях, і не враховує завдання в ситуаціях, що вимагають іншого підходу. Ця людина зацікавлена переважно у сприянні суспільній гармонії.

7. Бюрократ - це керівник, який не приділяє увагу завданням або відносинам в ситуаціях. Ця людина зацікавлена переважно у дотриманні правил і процедур для власної користі.

8. Дезертир - це керівник, який не цікавиться ні завданнями, ні відносинами у ситуаціях. Зазвичай ця людина пасивна та немає інтересу до активного управління.

Ці стилі управління різняться залежно від того, який фактор (завдання, відносини або ефективність) має пріоритет для керівника в конкретній ситуації.

**Висновки.** Ефективне управління вимагає гнучкості та адаптивності, а також врахування різноманітних факторів, таких як завдання, відносини та ефективність. Моделі управління, Блейка-Моутона, психометрична шкала Р. Лайкерта, трьохосова таблиця Реддіна, психологічна характеристики стилів управління К. Левіна надають корисні інструменти для розуміння різних стилів керівництва і їх відповідність конкретним ситуаціям та потребам організації. Ключовими аспектами ефективного управління є здатність керівника адаптуватися до змінних обставин, розуміння ситуації та потреб організації, а також вміння вибирати оптимальний стиль управління для досягнення поставлених цілей. Успішне управління вимагає збалансованого підходу до завдань, відносин та ефективності, а також урахування індивідуальних особливостей керівника та контексту організації. Отже, висновок полягає в тому, що для досягнення успіху у управлінні необхідно використовувати різноманітні стратегії та моделі, адаптуючи їх до конкретних умов і вимог ситуації.

### Список використаних джерел

1. Lewin K. Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal on Sociology*, 1939.
2. Психологія управління. Стилi керівництва і лiдерства. URL: <http://surl.li/tgqlu> (дата звернення 29.04.2024)
3. Blake, R.R. Mouton, J.S. The managerial grid. Houston, Gulf Publishing Company, 1970.
4. Модель керівництва Реддіна URL: <http://surl.li/tgqlm> (дата звернення 29.04.2024)
5. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва. К.: Каравела, 2006. 408 с.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. К.: Ніка-Центр, 2000, 332 с.
7. Буткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: Навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

### References

1. Lewin, K. (1939) Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal on Sociology* [in English]
2. Psykholohiya upravlinnya. Styli kerivnytstva i liderstva. [Management psychology. Management and leadership styles.] URL: <http://surl.li/tgqlu> (accessed: 29.04.2024) [in Ukrainian]

3. Blake, R.R. Mouton, J.S. (1970) The managerial grid. Houston, Gulf Publishing Company. [in English]
4. Model kerivnytstva Reddina. [Reddin's leadership model]: URL: <http://surl.li/tgqlm> (accessed: 29.04.2024)
5. Pachkovskiy, Yu. F. (2006). Psykholohiia pidpriemnytstva [Psychology of entrepreneurship]. K.: Karavela. [in Ukrainian]
6. Karamushka, L. M. (2000) Psykholohiia upravlinnia zakladamy serednoi osvity [Psychology of management of secondary education institutions]: monohrafiia. Kyiv: Nika–Tsent. [in Ukrainian]
7. Butkevych, T. V. (2005) Konfliktolohiya z osnovamy psykholohy upravlinnya: [Conflictology with the basics of management psychologists] Education. Manual. K.: Center of educational literature. [in Ukrainian]

# МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351

## Механізми підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в Україні

### MECHANISMS OF SUPPORT AND DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN UKRAINE

**ОЛЬШАНСЬКА Олена** – аспірантка 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/0009-0002-8832-8192>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-3>

**OLSHANSKA Olena** – postgraduate 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 Str., Dnipro, 49006, Ukraine

**Анотація.** Стаття присвячена пошуку заходів підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в Україні в сучасних умовах. В рамках цього реалізовано дослідження термінології державної підтримки, закордонного досвіду реалізації розвитку малого та середнього підприємництва, представлено пропозиції, направлені на покращення умов цієї сфери. Визначено, що під державною підтримкою малого та середнього підприємництва слід розуміти дієве управління з боку держави, яке передбачає створення спеціальних умов для розвитку бізнесу, зокрема, за допомогою формування стимулів та використання фінансових ресурсів. В статті визначено ефективні механізми підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в розвинених країнах на прикладі Естонії та Ірландії. В результаті запропоновано наступні заходи підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва: охоплювати різні категорії ризику (громадяни, які втратили робоче місце у зв'язку зі скороченням штату або ліквідацією організації; громадяни, які перебувають під ризиком звільнення, наприклад, відправлені в неоплачувану відпустку або переведені на неповний робочий день; громадяни, які мають статус внутрішньо переміщених осіб); створення умов грантової підтримки підприємцям, діяльність яких спрямована на досягнення соціально корисних цілей, наприклад, соціально-значущих послуг (освітні, психологічні послуги, організація дитячого відпочинку, допомога людям з обмеженими можливостями, покращення умов їхнього життя та сприяння в адаптації); надання підприємцям бухгалтерських, податкових, аудиторських, маркетингових, правових та інших консалтингових послуг; впровадження інструментів зростання попиту на інновації та підвищення активності взаємодії малого та середнього бізнесу і науки (реалізація практики інноваційних ваучерів). Дослідження підтримки малого та середнього підприємництва дозволило сформулювати думку щодо можливостей швидкого ривку в інноваційному розвитку бізнесу, насамперед, за рахунок його стимулювання. Такий підхід веде до формування інноваційного суспільства, в рамках якого акцентується увага на стратегічному плануванні розвитку підприємницького сектору зі ставкою на стимулювання взаємодії бізнесу та науки, а також практичної реалізації економіки знань.

**Ключові слова:** державна підтримка, інноваційні ваучери, малі та середні підприємства, розвиток, стимулювання

**Summary.** The article is devoted to the search for measures to support and develop small and medium-sized enterprises in Ukraine in modern conditions. As part of this, a study of the terminology of state support, foreign experience in the implementation of the development of small and medium-sized entrepreneurship was carried out, proposals aimed at improving the conditions of this sphere were presented. It was determined that state support for small and medium-sized enterprises should be understood as effective management by the state, which provides for the creation of special conditions for business development, in particular, through the



*formation of incentives and the use of financial resources. The article defines effective mechanisms for the support and development of small and medium-sized enterprises in developed countries using the example of Estonia and Ireland. As a result, the following measures for the support and development of small and medium-sized enterprises are proposed: to cover various risk categories (citizens who have lost their jobs due to downsizing or liquidation of the organization; citizens who are at risk of dismissal, for example, sent on unpaid leave or transferred to part-time work; citizens who have the status of internally displaced persons); creating conditions for grant support to entrepreneurs whose activities are aimed at achieving socially useful goals, for example, socially significant services (educational, psychological services, organization of children's recreation, assistance to people with disabilities, improvement of their living conditions and assistance in adaptation); provision of accounting, tax, audit, marketing, legal and other consulting services to entrepreneurs; implementation of tools for increasing demand for innovations and increasing the activity of interaction between small and medium-sized businesses and science (implementation of practice (innovation vouchers) The study of supporting small and medium-sized entrepreneurship made it possible to form an opinion on the possibilities of rapid development of business, primarily due to its stimulation, to stimulate the interaction of business and science, as well as the practical implementation of the knowledge economy.*

**Key words:** *state support, innovation vouchers, small and medium-sized enterprises, development, stimulation*

**Вступ.** Необхідність постійного вивчення та оцінки діяльності малих та середніх підприємств як ключового елемента національної економіки зумовлена процесами трансформації суспільства та економіки. Це необхідно для розробки ефективних заходів, спрямованих на підвищення їхньої ефективності та модернізацію фінансової підтримки з боку держави. Мале та середнє підприємництво – це та галузь, на якій значною мірою тримається економіка багатьох розвинених країн. За допомогою малого та середнього бізнесу створюються робочі місця та випускається значна кількість продукції, відбувається розширення ринку послуг. Та незважаючи на потенціал цього сектору існують значні перешкоди, які гальмують його розвиток.

По-перше, малі та середні підприємства української економіки стикаються з недостатнім доступом до фінансових ресурсів. Банківська система нерідко виявляється недостатньо гнучкою та ризиковою для бізнесу, що ускладнює їхню можливість отримання кредитів. Поряд із зазначеною проблематикою відмітимо відсутність доступу до інноваційних технологій та недостатню підтримку наукових досліджень у розвитку нових продуктів і послуг, що зменшує конкурентоспроможність українського малого та середнього підприємництва на світовому ринку. Тож виникла потреба у формуванні механізмів розвитку та підтримки малого та середнього підприємництва в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження в питаннях підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва свідчать про постійну актуальність цієї проблематики та необхідність комплексного підходу до її вирішення. Багато науковців сходиться на думці, що малі та середні підприємства є ключовими для стабільного економічного розвитку країни та підтримки соціальної стабільності. Цьому є підтвердження як у працях українських вчених, так і зарубіжних. Сьогодні у світі акцент уваги з позиції розвитку малого та середнього підприємництва зміщено у бік інноваційного бізнесу. Розвинені держави готові підтримувати малий та середній бізнес, а особливо ті підприємства, що націлені на створення інноваційних продуктів та послуг. Для України це важливо, враховуючи не типову проблематику, пов'язану з військовими діями. Таким чином, вчені підкреслюють важливість пошуку унікальних рішень для зазначеної в певній мірі унікальної проблематики.

**Мета статті** ґрунтується на пошуку заходів підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в Україні в сучасних умовах. В рамках зазначеної мети реалізовано дослідження термінології «державної підтримки», закордонного досвіду у реалізації розвитку малого та

середнього підприємництва, представлено пропозиції, направлені на покращення умов цієї сфери.

**Виклад основного матеріалу.** В економічно розвинених країнах державна підтримка малого та середнього підприємництва означає створення умов, які сприяють розвитку підприємницьких структур через забезпечення їм організаційно-правових та фінансово-економічних можливостей [5].

Під державною підтримкою слід розуміти дієве управління сектором малого та середнього підприємництва з боку держави, яке передбачає створення спеціальних умов для розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема, за допомогою формування стимулів та використання фінансових ресурсів [2]. Згідно з Л. Прокопець, державна підтримка малого та середнього бізнесу охоплює будь-які заходи з фінансової підтримки підприємств, що створюють для них переваги, які можуть бути явними або прихованими, і мають конкретну вартість [6].

Розвиток сектору малого та середнього бізнесу в Україні відзначається значним потенціалом, проте його можливості ще не використані повністю. Активізація цього сектору є одним із ключових пріоритетів управління соціально-економічним розвитком країни [10]. Дослідники в галузі малого та середнього бізнесу аргументують, що успіх підприємницьких структур визначається умовами їхнього оточення. [3]. Український малий та середній бізнес вимагає державної підтримки. У сучасних умовах економічного розвитку приватний сектор, особливо індивідуальне підприємництво, потребує комплексного захисту. Для забезпечення майбутнього розвитку цих сфер необхідно розробити стратегії подолання негативних викликів [8].

Дослідження показують, що український уряд наразі впровадив програми, спрямовані на тимчасове полегшення та підтримку бізнесу під час воєнного стану. Основною метою таких ініціатив є максимальне зменшення фінансових обтяжень та стимулювання розвитку у складних обставинах. Проте на сьогодні важливим є також державне сприяння підприємницьким організаціям, особливо через відповідну законодавчу базу, фінансово-кредитне, матеріально-технічне, науково-методичне, інформаційно-консультативне та кадрове забезпечення підприємницьких організацій [4]. Ключовим для розвитку малого та середнього бізнесу, зростання торгівлі, а також надання фінансової та технічної підтримки для відновлення інфраструктури та реалізації соціальних програм є забезпечення стабільності та передбачуваності на ринку [1]. В системі регулювання країн Європейського Союзу важливим аспектом є державне прогнозування, програмування та коротко- та середньострокове планування [7].

В ракурсі складних умов, що сьогодні існують в Україні, пропонуємо впроваджувати ті заходи, що можуть швидко і ефективно реалізувати політику підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва:

- охоплення різних категорій ризику: громадяни, які втратили робоче місце у зв'язку зі скороченням штату або ліквідацією організації; громадяни, які перебувають під ризиком звільнення, наприклад, відправлені в неоплачувану відпустку або переведені на неповний робочий день; громадяни, які мають статус внутрішньо переміщених осіб;

- створення умов грантової підтримки підприємцям, діяльність яких спрямована на досягнення соціально корисних цілей, наприклад, соціально-значущих послуг (освітні, психологічні послуги, організація дитячого відпочинку, допомога людям з обмеженими можливостями, покращення умов їхнього життя та сприяння в адаптації тощо);

- надання підприємцям бухгалтерських, податкових, аудиторських, маркетингових, правових та інших консалтингових послуг. Так, наприклад, закордонний досвід показує ефективність надання безоплатної юридичної допомоги pro bono винахідникам та інноваторам, зокрема, через програму Patent Pro Bono, що може бути доволі актуальним у зв'язку

з повномасштабною агресією російської федерації проти України, а також із необхідністю розроблення стратегії післявоєнного відновлення України;

- впровадження інструментів зростання попиту на інновації та підвищення активності взаємодії малого та середнього бізнесу і науки (реалізація практики інноваційних ваучерів).

У рамках реалізації стратегічного плану розвитку бізнесу цей інструмент може створити фінансовий стимул для придбання зовнішніх інноваційних консультаційних послуг, впровадження нових технологій та покликаний покращити інноваційну діяльність за рахунок створення інновацій та нових можливостей для розвитку бізнесу [9]. Так, наприклад, програма «Initiative Innovation Vouchers» в Ірландії спрямована на підтримку малого бізнесу та вдосконалення його взаємодії з наукою. Відповідно до цієї програми інноваційні ваучери номіналом 5000 євро доступні для компаній, які передбачають удосконалення діяльності на основі інновацій, пропонованих постачальниками знань, до яких належать заклади освіти та науково-дослідні установи.

Заявку на інноваційний ваучер може подати будь-який представник малого та середнього підприємництва, зареєстрований у Комерційному реєстрі Естонії. Номінал ваучера складає до 4000 євро на одного заявника. Ваучером може бути сплачено до 80% витрат від повної вартості проєкту, решта 20% компанія оплачує самостійно. Тривалість проєкту має становити 12 міс., проте за потреби цей термін може бути збільшений, але не більше 18 міс.

В Україні наразі діє Програма інноваційних ваучерів, що відкриває для українських стартапів можливості для демонстрації своїх інновацій на міжнародних технологічних виставках, презентації власних проєктів перед впливовими інвесторами та настанови співпраці з міжнародними учасниками. Подання українських стартапів на міжнародному рівні здійснюється за підтримки партнерів Українського фонду стартапів, таких як Міністерство цифрової трансформації України, USAID Competitive Economy Program in Ukraine (USAID CEP), Western NIS Enterprise Fund (WNISEF), Global Innovation through Science and Technology (GIST) та інших. Проте подібна практика може бути більш ефективною за створення належних умов залучення науково-освітніх установ та організацій. І по суті закордонний досвід наголошує саме на цьому.

**Висновки.** Дослідження підтримки малого та середнього підприємництва дозволило сформуванню думку щодо можливостей швидкого ривку в інноваційному розвитку бізнесу, насамперед, за рахунок його стимулювання. Такий підхід веде до формування інноваційного суспільства, в рамках якого акцентується увага на стратегічному плануванні розвитку підприємницького сектору зі ставкою на стимулювання взаємодії бізнесу та науки, а також практичної реалізації економіки знань.

### Список використаних джерел

1. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В.В.Небрат] ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електрон. дані. К., 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf>
2. Дячун О., Нагорняк І. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. Т.: ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 85-89.
3. Загорський В. С., Ліпенцев А. В., Юристовська Н. Я., Мазій Н. Г., Акімов О. О. Фінансово-управлінські аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2019, № 3 (30). С. 351-360.
4. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022, № 2(100). С. 3-11.

5. Поліщук Г. О. Державна підтримка розвитку малого підприємництва: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми державного управління*, 2017, № 1. С. 146-154.
6. Прокопець Л. В., Губчак В. С. Особливості державної підтримки малого підприємництва в Україні та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017, № 24. С. 71-76.
7. Прокопець Л. В. Механізми державного регулювання підприємницької діяльності. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*, 2018, Випуск 1-1 (44). С. 162-166.
8. Швець А. А., Світличина І. А. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Держава XXI століття: погляд молоді*, 2022. С. 450-452.
9. Cornet M., Vroomen B., Steeg M. Do innovation vouchers help SMEs to cross the bridge towards science? *The Hague: SPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, 2006. 50 p.
10. Poliatykyina L., Samoshkina I. Priority areas of the small business activation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, № 4(3), 2018. С. 228-234.

## References

1. Vidbudova dlya rozvytku: zarubizhnyy dosvid ta ukrayins'ki perspektyvy (2023). [Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian perspectives] : mizhnarodna kolektyvna monohrafiya / [redkolehiya, holova – d.e.n. V. V. Nebrat] ; NAN Ukrayiny, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrayiny». Elektron. dani. K. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> (accessed: 30.04.2024), [in Ukrainian].
2. Dyachun, O., Nahornyak, I. (2021). Stymulyuvannya rozvytku pidpryyemnytstva v Ukrayini v konteksti yevropeys'kykh standartiv. Naroshchuvannya finansovo-ekonomichnoho potentsialu sub'yektiv ekonomichnykh vidnosyn yak osnova postupal'noho rozvytku terytorial'no-hospodars'kykh system [Stimulating the development of entrepreneurship in Ukraine in the context of European standards. Increasing the financial and economic potential of subjects of economic relations as a basis for progressive development of territorial and economic systems]: monohrafiya. T.: FOP Palyanytsya V.A., 85-89, [in Ukrainian].
3. Zahors'kyi, V. S. Lipentsev, A. V. Yurystovs'ka, N. YA. Mazyi, N. H. and Akimov, O. O. (2019). Finansovo-upravlins'ki aspekty rozvytku maloho pidpryyemnytstva v Ukrayini [Financial and managerial aspects of small business development in Ukraine]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyky*, 3 (30), 351-360, [in Ukrainian].
4. Mel'nik, T. YU. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymulyuvannya rozvytku biznesu v Ukrayini pid chas diyi voyennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, 2(100), 3-11, [in Ukrainian].
5. Polishchuk, H. O. (2017). Derzhavna pidtrymka rozvytku maloho pidpryyemnytstva: vitchyznyany ta zarubizhnyy dosvid [State support for small business development: domestic and foreign experience]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*, 1, 146-154, [in Ukrainian].
6. Prokopets', L. V. Gubchak, V. S. (2017). Osoblyvosti derzhavnoyi pidtrymky maloho pidpryyemnytstva v Ukrayini ta zarubizhnyy dosvid [Peculiarities of state support for small businesses in Ukraine and foreign experience]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 24, 71-76, [in Ukrainian].
7. Prokopets', L. V. (2018). Mekhanizmy derzhavnoho rehulyuvannya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti [Mechanisms of state regulation of entrepreneurial activity]. *Naukovo-vyrobnychy zhurnal «Biznes-navihator»*, vol. 1-1 (44), 162-166, [in Ukrainian].
8. Shvets', A. A. Svitlyshyna, I. A. (2022) Problemy rozvytku maloho ta seredn'oho biznesu v Ukrayini v umovakh voyennoho stanu [Problems of the development of small and medium-sized businesses in Ukraine under martial law]. *Derzhava XXI stolittya: pohlyad molodi*, 450-452, [in Ukrainian].
9. Cornet, M. Vroomen, B. and Steeg, M. (2006) Do innovation vouchers help SMEs to cross the bridge towards science? *The Hague: SPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis*, [in English].
10. Poliatykyina, L., Samoshkina, I. (2018). Priority areas of the small business activation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(3), 228-234, [in English].



УДК 351.332.316

## Удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації

### IMPROVEMENT OF MECHANISMS FOR MANAGING SOCIAL SYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

**СОКОЛОВА Ельміра** – доктор філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», 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 <https://orcid.org/0000-0003-2430-751X>

**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-2024-1-4>

**SOKOLOVA Elmira** – PhD 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 Str., Dnipro, 49006, Ukraine

**PIDLEPYAN Nataliia** – senior lecturer, of Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 70, Volodymyr Antonovych Str., Dnipro, 49006, Ukraine

**Анотація.** У статті обґрунтовано важливість удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації. Здійснено огляд та аналіз основних концепцій суспільного розвитку, серед яких концепції системного, функціонального, структурного-функціонального, кібернетичного, синергетичного, інституціонального підходів. Визначені основні риси глобалізації як динамічного та всеохоплюючого процесу, що створює передумови для удосконалення систем управління. У роботі акцентується увага, на тому аспекті, що ефективні механізми управління дозволять адаптуватися до мінливих умов, максимізувати позитивні ефекти глобалізації, такі як доступ до нових ринків, технологій та знань, забезпечити сталий розвиток, підтримувати соціальну згуртованість. Здійснено огляд значення трансформації цифрових громад як нової форми «суспільних потоків» доби прискорень, де все частіше проявляються застосування інструментарію спільнокоштову (фандрайзингу), групового дизайну, групового новаторства та корегувальна взаємодія, які дозволяють витримати усі виклики глобалізації. У роботі приділено увагу формуванню нових суспільних договорів між урядом, бізнесом, соціальним сектором і працівниками, які краще можуть бути реалізовані на практиці в умовах застосування генеративних технологій штучного інтелекту. Побудовано блок-схему, в якій визначена пряма залежність між існуючими типами суспільних систем, підходами та інструментарієм до управління, визначенням показників ефективності застосованих заходів. Виділено п'ять напрямів пріоритетних удосконалення механізмів управління суспільними системами, серед яких здатність адаптації, диверсифікації, відповідальності, налагодження рівноваги між централізованими та місцевими рішеннями. Проаналізовані принципові питання державно-приватного партнерства, як інструменту у прискоренні формування мережі здорових громад, розвитку освіти і навичок, необхідних для продуктивного життя, розширення «громадських просторів».

**Ключові слова:** механізми публічного управління, суспільні системи, глобалізація, державно-приватне партнерство, сталий розвиток.

**Summary.** The article substantiates the importance of improving the mechanisms for managing social systems in the context of globalization. The authors reviews and analyzes the main concepts of social development,

*including the concepts of systemic, functional, structural-functional, cybernetic, synergistic, and institutional approaches. The main features of globalization as a dynamic and comprehensive process that creates prerequisites for improving management systems are identified. The paper focuses on the aspect that effective governance mechanisms will allow to adapt to changing conditions, maximize the positive effects of globalization, such as access to new markets, technologies and knowledge, ensure sustainable development, and maintain social cohesion. The author reviews the importance of the transformation of digital communities as a new form of «social flows» in the era of acceleration, where the use of crowd-funding, group design, group innovation, and corrective interaction tools that allow to withstand all the challenges of globalization are increasingly manifested. The paper pays attention to the formation of new social contracts between government, business, the social sector and employees, which can be better implemented in practice in the context of the use of generative artificial intelligence technologies. A flowchart has been constructed, which defines a direct relationship between the existing types of social systems, approaches and tools to management, and the determination of performance indicators of the measures taken. The author identifies five areas of priority improvement of the mechanisms for managing social systems, including the ability to adapt, diversify, take responsibility, and establish a balance between centralized and local decisions. The author analyzes the fundamental issues of public-private partnerships as a tool for accelerating the formation of a network of healthy communities, developing education and skills necessary for a productive life, and expanding «public spaces.»*

**Key words:** *public administration mechanisms, social systems, globalization, public-private partnership, sustainable development.*

**Вступ.** В умовах стійких змін та одночасного прискорення у розвитку суспільних систем, технологізації та диджиталізації, виникає необхідність у системному перегляді та переосмисленні тих підходів управління, які наразі застосовуються. Провідними елементами, які створюють міцний фундамент у процесі упровадження будь-яких управлінських новацій є система цінностей, пріоритетів та особистого бачення керівних кадрів у питанні формування актуальних подій. Глобалізація, як надзвичайно динамічний та багатогранний процес, що охоплює всі сфери суспільного життя, висуває все нові й нові виклики та можливості до систем управління. З одного боку, вплив глобалізації створює умови для розширення співпраці, обміну ресурсами та знаннями, стимулюючи економічне зростання та запровадження інновацій. З іншого боку, глобалізація посилює трансграничні ризики, такі як економічні кризи, екологічні проблеми, соціальну нерівність та посилення міграційних потоків. У цих умовах удосконалення механізмів управління суспільними системами стає не просто важливим завданням, а й життєвою необхідністю. Ефективні механізми управління дозволяють адаптуватися до мінливих умов, максимізувати позитивні ефекти глобалізації, такі як доступ до нових ринків, технологій та знань, забезпечити сталий розвиток, підтримувати соціальну згуртованість. Таким чином, удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації є не просто теоретичним питанням, а й практичною необхідністю для забезпечення сталого розвитку та процвітання суспільства.

**Аналіз останніх досліджень.** Особливості теоретичних та практичних аспектів публічного управління суспільними системами висвітлено в роботах Л. Антонової, В. Бакуменка [6, с. 442]. Теоретико-методологічний аналіз засад публічного управління сталим розвитком регіонів здійснено у дослідженнях багатьох науковців, зокрема К. Боднар [1, с. 10], О. Васильєвої, В. Сиченка, Н. Шевченко [7, с. 46]. Окремі аспекти впливу глобалізації у вимірі трансформаційних процесів публічного управління були висвітлені у працях Р. Войтовича, Д. Карамішева [2, с. 180], К. Романенко, С. Рибкіної [5, с. 44]. Актуальність проблематики дослідження удосконалення механізмів публічного управління суспільними системами в умовах глобалізації підтверджується великим колом наявних досліджень, проте світ швидко змінюється, що вимагає продовження роботи в напрямі пошуку нових, більш досконалих та ефективних механізмів управління.

**Метою статті** є визначення ключових напрямів та методів удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні процеси глобалізації, вплив поліетнічності українського суспільства, складна соціально-економічна ситуація, процеси продовження повномасштабної війни в Україні можуть стимулювати виникнення соціальних, конфліктів. Тому особливої уваги наразі слід дослідженню управлінських підходів, які є релевантними у таких умовах. Для вибору дієвих механізмів управління суспільними системами необхідно здійснити комплексний аналіз існуючих концепцій суспільного розвитку, серед яких серед яких концепції системного, функціонального, структурного-функціонального, кібернетичного, синергетичного, інституціонального підходів (таблиця 1).

Таблиця 1. Огляд концепцій суспільного розвитку

Теорія/Концепція	Основні положення	Переваги	Недоліки
Системний підхід	Розглядає суспільну систему як цілісний організм, що складається з взаємопов'язаних елементів.	Дозволяє комплексно аналізувати та розуміти функціонування суспільних систем.	Може бути складним для практичного застосування.
Функціональний підхід	Зосереджується на функціях, які виконують різні елементи суспільної системи.	Дозволяє чітко визначити роль та значення кожного елемента системи.	Не враховує динаміку розвитку системи та взаємозв'язки між її елементами.
Структурно-функціональний підхід	Поєднує в собі системний та функціональний підходи.	Дозволяє комплексно аналізувати функціонування та розвиток суспільних систем.	Може бути складним для розуміння та застосування.
Кібернетичний підхід	Розглядає суспільну систему як систему управління, що має здатність до саморегулювання.	Дозволяє аналізувати процеси прийняття управлінських рішень та їх вплив на систему.	Не враховує соціальні та політичні фактори, що впливають на функціонування системи.
Синергетичний підхід	Розглядає суспільну систему як систему, що розвивається самоорганізовано.	Дозволяє аналізувати динаміку розвитку системи та виявляти закономірності її поведінки.	Може бути складним для прогнозування поведінки системи.
Інституціональний підхід	Зосереджується на інститутах, які регулюють поведінку людей у суспільстві.	Дозволяє аналізувати вплив інститутів на функціонування суспільних систем.	Не враховує неформальні норми та цінності, які також впливають на поведінку людей.
Теорія раціонального вибору	Припускає, що люди діють раціонально, прагнучи максимізувати свою вигоду.	Дозволяє аналізувати поведінку людей у прийнятті управлінських рішень.	Не враховує емоційні та ірраціональні фактори, які також впливають на поведінку людей.

Джерело: узагальнено автором на основі [2, с. 120; 9, с. 93]

Поняття розвитку суспільних систем наразі характеризується чітким взаємозв'язком з особливостями та прискоренням глобалізації, глобальними торгівельними потоками, потоками фінансів, кредитів, соціальних мереж і можливостей ринків, компаній, медіа, які мають все більше умов для взаємодії та взаємопроникнення. Результуючі потоки інформації роблять сучасний світ не тільки взаємопов'язаним, але й взаємозалежним. Невідповідність між темпами змін і здатністю суспільства управляти підготовкою та сприйняттям цих змін, адаптувати мережі соціальної безпеки й державні регуляторні документи, щоб дати змогу громадянам мати максимальну користь із цих прискорень. Сьогодні прискорення науково-технічних інновацій може перевищувати здатність пересічної людини й соціальних структур адаптуватися до них та абсорбувати їх. Екзистенційна тривога та напруження, що з'являється у суспільстві у зв'язку з цими обставинами зростає та підсилюється через брак контролю з позиції владних структур. Головними напрямками у вирішенні цього питання є, або гальмування технологічного поступу, або перебудові соціальних інструментів та інститутів для прийняття цих швидких змін. Прискорення суспільної адаптивності на 90% пов'язано з оптимізацією навчання, застосування засобів, які впроваджують технологічні новації в нашу культуру й соціальні структури. Інновації – це постійний цикл оновлення від експериментування до навчання, застосування знань та оцінювання успіху чи невдачі. Фаза змін, у якій зв'язок став швидким, вільним, простим, повсюдним, дозволяє вирішити будь-які проблеми вільно та без особливих зусиль. Проблема «добрих прискорень» полягає у тому, що «запаси знань» знецінюються дедалі швидше. У такому світі ключове джерело економічної вартості переходить від накопичення ресурсів, запасів до суспільних потоків. Фізичні технології еволюціонують у темпі розвитку науки, а соціальні технології – у темпі, якому можуть змінюватися люди, тобто набагато повільніше. Фізичні технології створюють нові дива, гаджети, покращують медицину і навпаки соціальні технології часто призводять до соціальних напружень і заворушень.

Цифрова громада є новою формою «суспільних потоків» доби прискорень, тому на такі громади звертають увагу дедалі більше компаній. У таких громадах все частіше проявляються застосування інструментарію спільнокошту (фандрайзингу), групового дизайну, групового новаторства та корегувальна взаємодія, які дозволяють витримати усі виклики останніх змін. Розвиток глобалізації завжди підтримувався фінансовими потоками. Відтак концептуальні та конструктивні зміни громадського простору створюють можливості для переформатування життя, генерування стабільності. У нинішній економічній системі людського знання, яка описується через вплив людського капіталу, хисту, навичок, ноу-хау, емпатії та творчості, надзвичайно недооціненими залишаються людські активи, які можна використати і нашим освітнім установам та ринку праці для адаптації до суспільних змін та викликів. Слід зосередитися на моделі зростання, що спирається на інвестування у людський капітал. Оновлення суспільних договорів у середовищі працівників та роботодавців, здобувачів освіти та освітніх установ, громадян та урядів потребує імплементації швидких та доступних інноваційних рішень (рис. 1). Тож, принаймні наші освітні системи мають переглянути свій інструментарій, щоб максимізувати потрібні навички та атрибути (грунтовні навички письма, читання, кодування, математики, творчості, критичного мислення, витривалості, самомотивації, звички вчитися усе життя, підприємливості, імпровізації на усіх рівнях). Нові суспільні договори між урядом, бізнесом, соціальним сектором і працівниками, краще можуть бути реалізовані на практиці, якщо ми творчо будемо застосовувати генеративні технології штучного інтелекту. Так, у праці Т. Фейдела, знаходимо тезу, щодо того, щоб перетворити штучний інтелект на засіб інтелектуальної допомоги, організації інтелектуального персоналу.



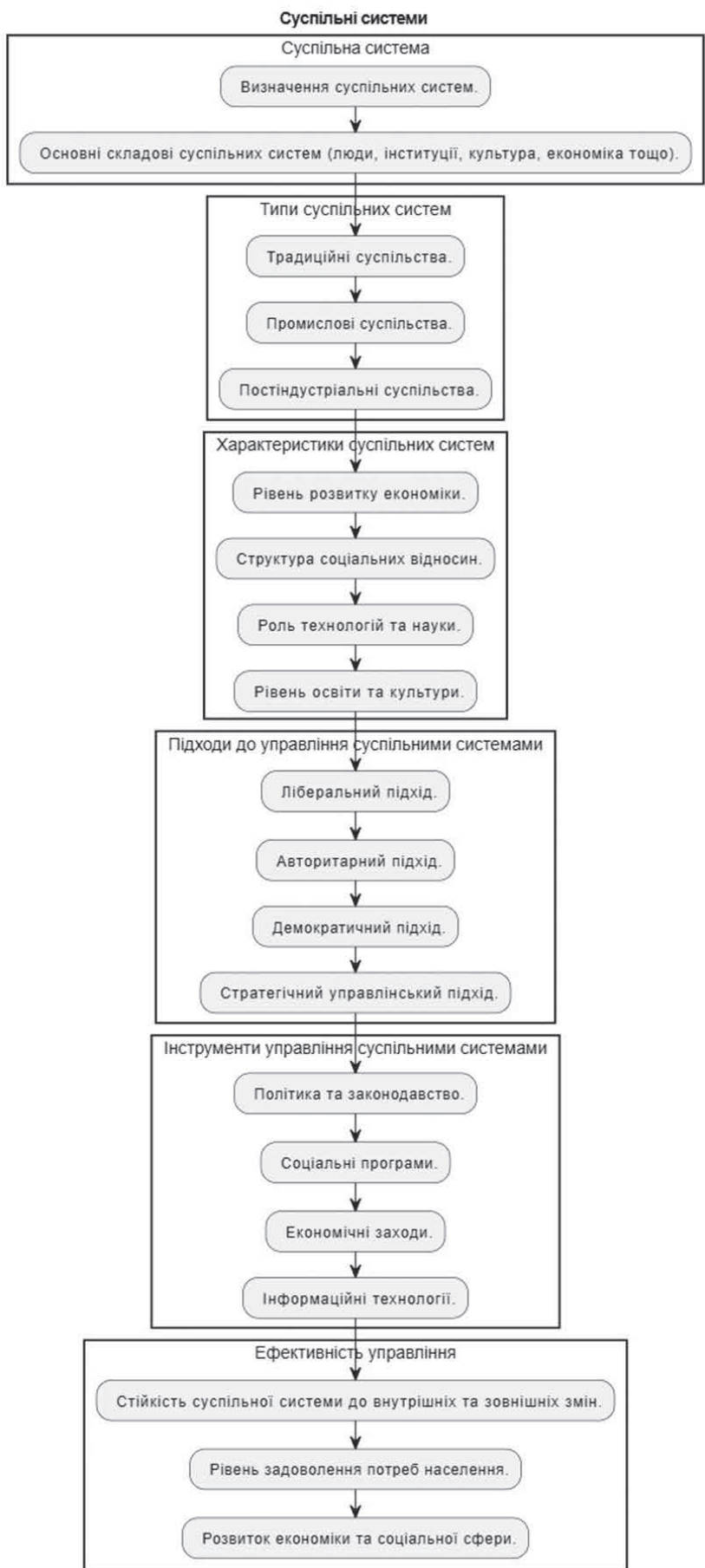


Рис. 1 Комплексна блок-схема характеристики суспільних систем  
 Джерело: складено автором на основі [4, с. 15]

Проте у цьому контексті постають достатньо дискусійні питання щодо етичних норм взаємодії та конкуренції штучного інтелекту з людським капіталом та визначенні переліку унікальних рис та прерогатив людства. Бо якщо йдеться лише про технічний бік справи, то застосування штучного інтелекту може бути автоматизованим та застосовуватися повсюдно, а якщо питання стосується емпатії та гнучкості, то звичайно це є прерогативою людства. Тому перспектива у розвитку управління суспільними системами залишається у поєднанні технічних і людських навичок. Тепер, найцінніший працівник не той, хто може брати на себе дедалі складніші завдання, а той хто може вчитися, виконуючи завдання і відходити від нього, щоб створити нові можливості, ринки, продукти чи послуги. Доба прискорень у геополітиці - це такий самий пластичний період. Досі не зрозуміло, чи здатне людство будувати альянси та глобальні інститути для стабілізації викликів, як наприклад, це робили держави після Другої світової війни? Бо вирішення цих викликів пов'язано з двома протилежно існуючими процесами одночасно: зростанням взаємозалежності у світі, а також процесів дезінтеграції (вікізму). Мережі (інтернет) підривають командно-контрольні системи. Відтак, можна виділити п'ять напрямів, які стосуються удосконалення механізмів управління суспільними системами [11, с. 226]:

- здатність адаптуватися до рішень, які імплементують уряди, установи, що мають вищу економічну чи соціальну потугу;
- здатність до диверсифікації;
- здатність брати відповідальність за майбутнє та проблеми;
- здатність налагодити рівновагу між централізованими та місцевими рішеннями;
- здатність у добу прискорень ставитися до політики та розв'язання проблем з позицій підприємництва, гібридності, недогматичності.

Соціокультурне середовище формує суспільні реакції, саме тому інструменти впливу на соціум визначають усі подальші реакції суспільства. За висловом Р. Гайфеца, сучасний лідер покликаний допомогти людству мати справи з реальністю та мобілізувати їх на творення змін. У праці видатного політолога Ф. Фукуями зазначено, що найуспішнішим суспільствам властивий високий рівень довіри, соціальних чеснот та творення процвітання, а вибудова соціального капіталу є здатністю, яка породжена переважанням довіри в суспільстві чи його частині. Ф. Фукуяма пояснював, що там, де існує та переважає довіра, групи та громади можуть швидко адаптуватися та рухатися за допомогою різних неформальних контрактів, бо навпаки у середовищі, де люди не довіряють один одному можуть існувати тільки формальні контракти, правила та інструкції, які слід постійно узгоджувати, оскаржувати та часом примусово впроваджувати [8, с. 20]. Єдиним рішенням у досягненні таких відносин є налагодження державно-приватного партнерства, через яке заново визначити базову організаційну одиницю суспільства, прискорити формування мережі здорових громад. Особливої уваги у розбудові нових відносин за принципом державно-приватного партнерства є внесок у розвиток освіти і навичок, необхідних для продуктивного життя, розширення «громадських просторів», таких як парки, маршрути, транспортні мережі, громадські сади через підвищення рівня інклюзивності [3, с. 21]. У такій співпраці формуються умови для розвитку унікальності кожної громади через каталогізацію місцевих ресурсів: кліматичних особливостей, мінеральних та земельних ресурсів, водного забезпечення, визначення специфіки трудових ресурсів для того, щоб зорієнтуватися які види діяльності слід розвивати, а які передати на умовах аутсорсингу іншим громадам. Визнання того, що суспільні системи постають із суміші та розмаїтості культур дає можливість упроваджувати інновації знизу догори [10, с. 191]. Довга дуга людської історії показує дивовижну схему експоненційного підвищення продуктивності в широкому діапазоні вимірів, відтак переосмислення керівних інститутів, економічних інститутів, релігійних

цінностей зробивши їх генерувальними утвореннями. Що більше ми спостерігаємо процеси дезінтеграції, то більше суспільні системи вимагають від нас необхідності у вкоріненні в ґрунті довіри, яка є основою здорових громад. Бо прискорені темпи глобалізації змінюють соціальні норми швидше, ніж їх вдається адаптувати, особливо в країнах, які розвиваються.

**Висновки.** У статті проаналізовано вплив глобалізації на суспільні системи та особливості управління ними. Досліджено різні підходи до управління суспільними системами, включаючи системний, функціональний, структурно-функціональний, кібернетичний, синергетичний, інституціональний та теорію раціонального вибору. Визначено ключові напрями та методи удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації. Перспективним напрямом подальших наукових розвідок є дослідження впливу нових технологій, таких як штучний інтелект, на управління суспільними системами; вивчення досвіду країн, які успішно впоралися з викликами глобалізації; розробка нових моделей управління суспільними системами, які відповідають потребам сучасного світу.

### Список використаних джерел

1. Боднар К.В. Удосконалення механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів України в умовах глобалізації: адаптаційний підхід. *Державне будівництво*. Харків. 2021. Вип. 1. С. 1–13.
2. Войтович Р. Вплив глобалізації на систему державного управління (теоретико-методологічний аналіз) : монографія / відп. ред. В. М. Князев. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 680 с.
3. Корнус О.Г. Наукові підходи до вивчення суспільно-географічних аспектів системи обслуговування населення. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Природничі науки*. Харків. 2023. Вип. 2. С. 21–25.
4. Марениченко В.В., Рибкіна С.О. Механізми розвитку науково-технічного потенціалу України в умовах європейсько-інтеграційних та міграційних процесів. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Дніпро. 2023. Вип. 1 (1). С. 15–19.
5. Романенко К.М. Маркетинговий вимір впливу системи державного управління на становлення інноваційної моделі розвитку українського суспільства. *Державно-управлінські студії*. Київ. 2018. Вип. 9(11). С. 44–48.
6. Сиченко В.В., Марениченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. Миколаїв. 2019. Вип. 4. С. 441–463.
7. Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Управління інноваційною діяльністю в системі вищої освіти. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Дніпро. 2021. Вип. 1 (1). С. 45–49.
8. Хуткий Д. О. Сучасна глобальна соціальна система: макросоціологічний підхід та світ-системний аналіз. *Наукові записки. Соціологічні науки*. Київ. 2006. Вип. 58. С. 17–21.
9. Швець Д.С. Організаційна сутність соціального управління як суспільного феномену. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. Київ. 2011. Вип. 1 (9). С. 93–98.
10. Ясіновська І., Іщенко В., Жовтяк К. Державно-приватне партнерство: теоретичний аспект та особливості реалізації в Україні. *Young Scientist*. Одеса. 2020. Вип. 12 (88). С. 191–197.
11. Friedman T.L. Thank you for being late: an optimist's guide to thriving in the age of accelerations. New York: Farrar, Straus and Giroix, 2016. 496 p.

### References

1. Bodnar, K.V. (2021) Udoskonalennia mekhanizmv publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: adaptatsiyni pidkhid [Improving the mechanisms of public management of sustainable development of the regions of Ukraine in the conditions of globalization: an adaptive approach]. *Derzhavne budivnytstvo*. 2021. 1. 1–13. [in Ukrainian].
2. Voitovych, R. (2007) Vplyv hlobalizatsii na systemu derzhavnoho upravlinnia (teoretykometodolohichniy analiz) [The impact of globalization on the system of public administration (theoretical and methodological analysis)]. V.M. Kniaziev (Ed.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

3. Kornus, O.H. (2023) Naukovi pidkhody do vyvchennia suspilno-heohrafichnykh aspektiv systemy obsluhovuvannia naseleння [Scientific approaches to the study of socio-geographical aspects of the population service system]. *Slobozhanskyi naukovyi visnyk. Serii: Pryrodnychi nauky*. 2. 21–25 [in Ukrainian].
4. Marenychenko, V.V. Rybkina, S.O. (2023). Mekhanizmy rozvytku naukovo-tekhnichnoho potentsialu Ukrainy v umovakh yevropeisko intehratsiinykh ta mihratsiinykh protsesiv [Mechanisms of development of the scientific and technical potential of Ukraine in the conditions of European integration and migration processes]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 1 (1). 15–19. [in Ukrainian].
5. Romanenko, K.M. (2018). Marketynhovyi vymir vplyvu systemy derzhavnogo upravlinnia na stanovlennia innovatsiinoi modeli rozvytku ukrainskoho suspilstva [The marketing dimension of the influence of the state administration system on the formation of an innovative model of the development of Ukrainian society]. *Derzhavno-upravlinski studii*. 9(11). 44–48 [in Ukrainian].
6. Sychenko, V.V. Marenychenko, V.V. (2019). Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom na zasadakh yevropeiskykh standartiv [State management of regional development based on European standards]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. 4. 441–463 [in Ukrainian].
7. Sychenko, V.V. Rybkina, S.O. Sokolova, E.T. (2021) Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v systemi vyshchoi osvity [Management of innovative activities in the system of higher education.]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 1 (1). 45–49 [in Ukrainian].
8. Khutkyi, D. O. (2006) Suchasna hlobalna sotsialna systema: makrosotsiologichnyi pidkhid ta svit-systemnyi analiz [Modern global social system: macrosociological approach and world-system analysis]. *Naukovi zapysky. Sotsiologichni nauky*. 58, 17–21 [in Ukrainian].
9. Shvets, D.Ie. (2011) Orhanizatsiina sutnist sotsialnoho upravlinnia yak suspilnoho fenomenu [The organizational essence of social management as a social phenomenon]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiologhiia. Pravo*. 1 (9). 93–98 [in Ukrainian].
10. Yasinovska I., Ishchenko V., Zhovtiak K. (2020) Derzhavno-pryvatne partnerstvo: teoretychnyi aspekt ta osoblyvosti realizatsii v Ukraini [Public-private partnership: theoretical aspect and peculiarities of implementation in Ukraine]. *Young Scientist*. №12 (88) pp. 191–197. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-38> [in Ukrainian].
11. Friedman T.L. (2016) Thank you for being late: an optimist's guide to thriving in the age of accelerations. New York: Farrar, Straus and Giroix. 496 p.



УДК 315

# Механізми публічного управління запобіганню корупції в сфері державних закупівель

## PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR THE PREVENTION OF CORRUPTION IN THE SPHERE OF PUBLIC PROCUREMENTS

**ШЕВЧЕНКО Олександр** – доктор наук з державного управління, доцент, 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>

**КОЛЯДА Олександр** – магістрант 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/0009-0000-7478-4328>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-5>

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

**KOLIADA Oleksandr** – 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.** Корупція, як явище, має місце у системі органів публічної влади. Її вкорінення зумовлене низькою ефективністю публічного управління. небезпека такого явища як корупція полягає в порушенні правових норм і призводить до відчуття недовіри до можливості України створення демократичного, соціального та правового ладу. У зв'язку з цим, авторами досліджувалися механізми публічного управління, спрямованих на протидію корупції в економічній сфері, а саме в частині державних закупівель. В статті розглянуто проблеми зловживання державною владою для одержання вигоди в особистих інтересах, що унеможливають створення демократичного, соціального та правового ладу в Україні. Обґрунтовано тезу, що в зв'язку з великими обсягами коштів, пов'язаними із державними закупівлями товарів, робіт і послуг, ця сфера створює сприятливі умови для корупційних порушень і зловживань. Зазначено, що згідно з аналізом функціонування системи державних закупівель у 2015 році, Антимонопольним комітетом було виявлено велику кількість порушень законодавства у цій сфері, що вимагали системних рішень в публічному управлінні. Показано, що з метою подолання корупції в сфері державних закупівель було здійснено оновлення законодавства в Україні спрямоване на вдосконалення механізмів контролю, забезпечення прозорості проведення торгів, а також на впровадження ефективних заходів протидії корупції. Наголошено, що ключову роль у боротьбі з корупцією та забезпеченні прозорості в державних закупівлях відіграла система Prozorro. Способами, які сприяли зменшенню корупції в Україні названо: впровадження електронного аукціону; зниження втручання людей у інтерпретації правил торгів; можливість спостерігати за процесом закупівлі в реальному часі. Зроблено висновок, що на сьогодні реформування системи державних закупівель полягає в забезпеченні виконання міжнародних зобов'язань України у цій сфері шляхом адаптації законодавства до європейських та міжнародних стандартів, а впровадження системи електронних аукціонів в рамках Prozorro істотно покращило ефективність та чесність у здійсненні торгів, сприяючи зменшенню корупції.

**Ключові слова:** механізми публічного управління, корупція, запобігання корупції, державні закупівлі, система Prozorro

**Summary.** Corruption, as a phenomenon, takes place in the system of public authorities. Its rooting is caused by the low efficiency of public administration. The danger of such a phenomenon as corruption lies in the

*violation of legal norms and leads to a feeling of distrust in Ukraine's ability to create a democratic, social and legal order. In this regard, the authors studied the mechanisms of public administration aimed at combating corruption in the economic sphere, namely in the area of public procurement. The article examines the problems of abuse of state power for personal gain, which make it impossible to create a democratic, social and legal order in Ukraine. The thesis is substantiated that due to the large amounts of funds associated with state procurement of goods, works and services, this sphere creates favorable conditions for corruption violations and abuses. It is noted that according to the analysis of the functioning of the public procurement system in 2015, the Antimonopoly Committee revealed a large number of violations of legislation in this area, which required systemic decisions in public administration. It is shown that in order to overcome corruption in the field of public procurement, legislation was updated in Ukraine aimed at improving control mechanisms, ensuring the transparency of bidding, as well as implementing effective anti-corruption measures. It was emphasized that the Prozorro system played a key role in the fight against corruption and ensuring transparency in public procurement. The methods that contributed to the reduction of corruption in Ukraine are: introduction of an electronic auction; reduction of human intervention in the interpretation of trading rules; the ability to observe the procurement process in real time. It was concluded that today the reform of the public procurement system consists in ensuring the fulfillment of Ukraine's international obligations in this area by adapting the legislation to European and international standards, and the introduction of the electronic auction system within the framework of Prozorro has significantly improved the efficiency and honesty in conducting trades, contributing to the reduction corruption.*

**Key words:** *mechanisms of public administration, corruption, prevention of corruption, public procurement, Prozorro system.*

**Вступ.** Україна стикається з новими викликами та загрозами її економічній безпеці: збройною агресією російської федерації та масштабною окупацією частини території країни, а також наслідками пандемії COVID-19. Однак національній економічній безпеці завдає значного збитку також корупція, що вже давно є однією з застарілих внутрішніх проблем країни. Глибше вкорінення національної корупції зумовлене низькою ефективністю публічного управління, недостатньою свідомістю громадян, відсутністю розвинутої системи громадянського суспільства та недостатнім контролем над адміністративною владою. Корупція порушує правові норми і спричиняє загальний правовий нігілізм в суспільстві, що призводить до відчуття недовіри до можливості України створення демократичного, соціального та правового ладу. У світлі поширення корупції в економічній сфері у багатьох країнах постає важливе завдання розробки та впровадження ефективних механізмів публічного управління, спрямованих на запобігання цьому явищу. У зв'язку з цим, дослідження механізмів публічного управління, спрямованих на протидію корупції в економічній сфері, є надзвичайно актуальним та важливим. У цій статті ми розглянемо основні аспекти та можливі шляхи вирішення цієї проблеми через застосування відповідних механізмів публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень.** Поняття «корупція» вже довгий час є предметом численних дискусій серед економістів, політологів, соціологів України. На думку Людмили Білінської існують наступні групи безпосередніх причин та умов розвитку корупції: політичні, економічні, правові, організаційно-управлінські, соціально-психологічні. Для подолання корупції науковець пропонує «забезпечити прозорість прийняття рішень за допомогою конкурсів, тендерів тощо» [1]. Володимир Гаращук та Андрій Мухатаєв в монографії «Актуальні проблеми боротьби з корупцією в Україні» розглядали поняття корупції та тенденції її розвитку, аналізували історико-правовий аспект протидії корупції, розробили класифікацію рівнів корупції, здійснили аналіз антикорупційного законодавства України. [3]. Володимир Восьний визначав корупцію як живильне середовище «для організованої злочинної діяльності з її різнобічними методами і формами насильства, протекціонізму». Як широкомасштабне явище «економічного, соціального і політичного характеру складність якого обумовлена

різними причинами економічного, інституційного, законодавчого, політичного, соціального і морального характеру» [2], Сергій Задорожний назвав корупцію «головною загрозою суспільного розвитку України, оскільки вона може зневільювати як результати революційної боротьби українського народу за власну гідність, так і цивілізаційний євроінтеграційний вибір» [5], Микола Карпенко визначив, що «належне функціонування адміністративно-правового механізму запобігання корупції є однією із основних вимог зарубіжних партнерів для подальшої співпраці з нашою державою» [8], Анатолій Новак стверджував, що «аналіз феномену корупції в системі публічного управління показав, що ефективність запобігання та протидії корупції в Україні, крім наявності відповідної політичної волі, вимагає належного законодавчого забезпечення, формування дієвої системи державних органів, забезпечення належного координування формування та реалізації антикорупційної політики, превентивні заходи запобігання корупції, а також її подолання» [6]. Однак, незважаючи на досить велику кількість досліджень бракує вивчення факторів і чинників, що сприяють протидії корупції в Україні.

**Мета статті.** Мета статті полягає у вивченні чинників, що сприяють протидії корупції в органах публічної влади з точки зору економічної безпеки.

**Викладення основного матеріалу.** Корупція – це вкрай небезпечне явище, яке порушує законні права та інтереси громадян, гальмує прогрес у впровадженні економічних реформ, підриває довіру до демократичних інститутів держави і призводить до незаконного розкрадання національних ресурсів. Загалом, корупція – це використання свого статусу або посади в суспільстві для особистої вигоди. Зазвичай корупція починається з взаємних угод, які з часом перетворюються на систему незаконних домовленостей. Корупціонери отримують хабар у грошовій або іншій формі в обмін на певні послуги або переваги. Особливо небезпечною є державна корупція, оскільки вона пов'язана з особами, що мають значний вплив у державній владі. В документах ООН вказується, що «корупція – це зловживання державною владою для одержання вигоди в особистих інтересах, інтересах третіх осіб або груп» [4]. Наприклад, посадовці часто отримують хабарі за видачу різних дозволів та ліцензій, що фактично є оплатою за державні послуги. Для подолання такого небезпечного явища як державна корупція застосовують різноманітні механізми публічного управління щодо запобігання корупції. Будемо розглядати їх як систему взаємопов'язаних елементів, які включають правові, організаційні, інформаційні та контрольні складові. Ця система передбачає ефективну взаємодію державних органів, громадськості та бізнесу з метою мінімізації корупційних ризиків у різних сферах діяльності. Основними компонентами цієї системи є: запровадження суворих вимог щодо прозорості та підзвітності діяльності державних органів та їх посадових осіб; впровадження системи внутрішнього контролю та аудиту в державних установах; використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу та контролю за державними закупівлями та іншими процедурами, які є потенційно вразливими до корупції.

У зв'язку з великими обсягами коштів, пов'язаними із державними закупівлями товарів, робіт і послуг, ця важлива сфера діяльності створює сприятливі умови для корупційних порушень і зловживань. За інформацією Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, однією з найбільш поширених корупційних практик є спроба замовників придбати товар у певного, заздалегідь обраного виробника. Це може бути досягнуто як шляхом ухилення від проведення конкурентних процедур закупівель, так і наданням неправомірної переваги одному з учасників торгів. Ухилення від конкурсних торгів є, мабуть, найбільш поширеним порушенням у сфері державних закупівель. Значна частина таких угод пов'язана із закупівлями у природних монополій, наприклад, постачальників комунальних послуг, але також часто зустрічаються інші правопорушення. Згідно з аналізом функціонування системи державних закупівель

у 2015 році, проведеним Антимонопольним комітетом, було виявлено кілька типових порушень замовниками вимог законодавства у сфері державних закупівель, зокрема:

- встановлення непрозорих та нечітких технічних і кваліфікаційних вимог до документації конкурсних торгів;
- штучне розширення предмета закупівлі;
- помилки під час складання документації конкурсних торгів;
- порушення порядку оприлюднення інформації про закупівлю;
- неправомірне відхилення пропозицій конкурсних торгів учасників процедури закупівлі;
- неправомірне визначення переможця процедури закупівлі;
- укладення договорів про закупівлю з порушенням термінів тощо.

Ці порушення свідчать про значні проблеми у сфері державних закупівель, що вимагають системних рішень для підвищення прозорості та ефективності використання державних коштів. Замовник торгів отримує від переможця так званий «відкат» як компенсацію. Ці відкати, які, в кінцевому підсумку, оплачуються з державних коштів, можуть становити до 50% вартості закупівлі. Очевидно, що в результаті проведення таких торгів закупівля здійснюється за завищеними цінами.

З метою подолання корупції в сфері державних закупівель було здійснено оновлення законодавства в Україні у цій галузі. Це оновлення спрямоване на вдосконалення механізмів контролю, забезпечення прозорості та відкритості у процесі проведення торгів, а також на впровадження ефективних заходів протидії корупції. Наприкінці 2015 року Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015р. № 922-VIII проект якого було розроблено Мінекономрозвитку за участі міжнародних експертів, представників громадськості, IT-сектора та зацікавлених органів влади. Згідно з положеннями цього Закону, всі процедури державних закупівель повинні здійснюватися з використанням електронних засобів. Закон спрямований на впровадження системи електронних закупівель та електронної системи оскарження, підвищення рівня конкуренції у сфері державних закупівель і зниження рівня корупції. Закон містить суворі вимоги щодо проведення конкурентних процедур закупівель, забороняє використання неправомірних практик та встановлює відповідальність за порушення законодавства в цій сфері. Крім того, удосконалення законодавства передбачає залучення громадськості та міжнародних експертів до моніторингу та оцінки процесів державних закупівель, що сприятиме підвищенню рівня довіри до системи закупівель та запобіганню корупції. Такі зміни у законодавстві відображають стратегічний зворотний зв'язок уряду з громадянами та зобов'язання влади діяти в інтересах громадськості та забезпечити прозоре та ефективне управління державними ресурсами. В вищезазваному Законі в розділі IV пояснено, що таке: електронні торги, конкурентний діалог, переговорна процедура в системі публічних закупівель ProZorro.

Система ProZorro в Україні відіграла ключову роль у боротьбі з корупцією та забезпеченні прозорості в громадських закупівлях. Нами розглянуто кілька способів, які завдяки впровадженню системи ProZorro сприяли зменшенню корупції: впровадження електронного аукціону, що зменшило можливість корупції і тіньових угод; електронна форма аукціону, що сприяла зниженню ризику втручання людей у інтерпретації правил; можливість всім зацікавленим сторонам спостерігати за процесом закупівлі в реальному часі, що усуває можливість таємних угод та непрозорих підтверджень угод між учасниками; автоматизація алгоритмів торгів, що знижує можливість впливу суб'єктивних чинників; аналіз та моніторинг усіх етапів процесу, що стимулює конкуренцію та допомагає отримувати кращі ціни та умови для державних закупівель.



У цілому, впровадження системи електронних аукціонів в рамках Prozorro істотно покращило прозорість, ефективність та чесність у державних закупівлях, сприяючи зменшенню корупції та підвищенню довіри до системи вищеназаних закупівель в Україні. «На теперішній час зроблено чергові кроки в розбудові системи публічних закупівель, зокрема: здійснено інтеграцію електронної системи закупівель ProZorro з Єдиним державним реєстром юридичних осіб і фізичних осіб – підприємців, завдяки якій з'явилась функція автоматичної перевірки даних учасника у цьому реєстрі» [7].

Подальше впровадження цінностей та принципів системи ProZorro відбувається через нову модель аукціонів Прозоро.Продажі. Ця модель спрямована на забезпечення прозорості, швидкої та ефективної реалізації державного і комунального майна, а також на запобігання корупції. Досягається це шляхом централізації даних, залучення громадського контролю та розширення кола покупців. Прозоро.Продажі є яскравим прикладом співпраці влади, бізнесу та громадянського суспільства, демонструючи, як ці сектори можуть взаємодіяти для досягнення спільної мети.

На сьогоднішній день до платформи ProZorro активно приєднуються державні та комунальні підприємства, які підпорядковуються міським та обласним адміністраціям. Це сприяє створенню більш відкритого та конкурентного ринку, що підвищує довіру громадськості до процесу продажу державного та комунального майна. Крім того, Прозоро.Продажі значно полегшує доступ до інформації про наявні аукціони, що робить процес більш доступним для всіх потенційних учасників.

Система Прозоро.Продажі також сприяє розвитку ринку завдяки забезпеченню рівних умов для всіх учасників та мінімізації можливостей для зловживань і корупції. Це стає можливим завдяки застосуванню передових технологій, прозорим процедурам та ефективному моніторингу. Таким чином, Прозоро.Продажі не лише підвищує ефективність продажу державного і комунального майна, але й сприяє формуванню нових стандартів у сфері управління державними активами. «У 2023 році онлайн-аукціони в державній електронній торговій системі Прозоро.Продажі допомогли заробити до бюджетів різних рівнів понад 14 млрд грн. Ці кошти надійшли за підсумками майже 20 тис. успішних торгів. На кінець 2023 року через державні онлайн-аукціони в системі Прозоро.Продажі реалізуються публічні активи на понад 20 ринках. Це результат ухвалених законодавчих рішень Уряду та Парламенту, а також – ефективності системи, яка допомагає залучати кошти до державного та місцевих бюджетів вже понад сім років» [7].

**Висновки.** Система державних закупівель раніше була однією з найбільш корумпованих сфер, яка функціонувала на основі особистих домовленостей і непрозорості. Це створювало сприятливі умови для різного роду махінацій і зловживань. Чесні учасники, які прагнули працювати відкрито і прозоро, залишалися осторонь. Ініціатива реформування державних закупівель розпочалася як громадський рух протикорупції, але з часом набула загальнодержавного значення. В 2016 році була затверджена Стратегія реформування системи публічних закупівель, основна мета якої полягає в забезпеченні виконання міжнародних зобов'язань України у сфері державних закупівель шляхом адаптації законодавства до європейських та міжнародних стандартів. Впровадження цих принципів і стандартів дозволило створити більш відкриту і чесну систему державних закупівель, яка сприяє розвитку конкуренції, зменшенню корупційних ризиків і підвищенню ефективності використання державних коштів. Прозорість у сфері закупівель передбачає інформування ринку про договори закупівель, своєчасну звітність щодо виконання укладених договорів, оприлюднення нормативної бази щодо процедур закупівлі. Важливими компонентами забезпечення прозорості є чіткі правила участі у процедурах, стандартні документи, а також розподіл відповідальності між інституціями,

фахівцями та контролюючими органами. Це знижує можливості для посадових осіб приймати необґрунтовані або неправомірні рішення щодо закупівель товарів, робіт чи послуг, тим самим зменшуючи ризики корупції. Така система сприяє залученню більшої кількості добросовісних учасників і покращенню якості товарів, робіт та послуг, що закуповуються за державні кошти.

### Список використаних джерел

1. Білінська Л. В. Корупція як соціальне, психологічне і моральне явище. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Юриспруденція. 2013. Вип. 6-1(1). С. 138–141
2. Возьний В. І. Антикорупційна політика в Україні: Навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 241 с.
3. Гаращук В. М., Мухатаєв А. О. Актуальні проблеми боротьби з корупцією в Україні : монографія. Харків : Право, 2010. 144 с
4. Декларація Організації об'єднаних націй про боротьбу з корупцією і хабарництвом у міжнародних комерційних операціях від 16 грудня 1996 р. Міжнародні правові акти та законодавство окремих країн про корупцію Київ, Школяр, 1999. 480 с
5. Задорожний С. А. Механізми запобігання і протидії корупції в органах місцевої влади : дис. канд. держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2016. 251 с
6. Новак А. М. Феномен корупції в системі публічного управління: сучасний зміст та методологічні засади дослідження. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2018. вип. 1(19). 12 с
7. Підсумки роботи системи Прозорро. Продажі у 2023 році. <https://prozorro.sale/news/2023/12/27/pidsumki-roboti-sistemi-prozorroprodazhi-u-2023-ro/>
8. Тимошенко, В. А., Карпенко, М. І., Котляренко, О. П. Адміністративно-правовий механізм запобігання корупції в оборонному секторі. *Київський часопис права*, 2024, № 4, С. 83-89

### References

1. Bilinska, L. V. (2013). Koruptsiia yak sotsialne, psykhologichne i moralne yavysheche [Corruption as a social, psychological and moral phenomenon]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Yurysprudentsiia. 6-1(1), 138–141. [in Ukrainian].
2. Voznyi, V. I. (2013). Antykoruptsiina polityka v Ukraini [Anti-corruption policy in Ukraine]: Navchalno-metodychnyi posibnyk. Ternopil: TNEU, [in Ukrainian].
3. Harashchuk, V. M. Mukhataiev, A. O. (2010). Aktualni problemy borotby z koruptsiieiu v Ukraini [Actual problems of combating corruption in Ukraine] : monohrafiia. Kharkiv: Pravo, [in Ukrainian].
4. Deklaratsiia Orhanizatsii obiednanykh natsii pro borotbu z koruptsiieiu i khabarnytstvom u mizhnarodnykh komertsiiynykh operatsiiakh vid 16 hrudnia 1996 r. [Declaration of the United Nations Organization on Combating Corruption and Bribery in International Commercial Transactions of December 16, 1996] Mizhnarodni pravovi akty ta zakonodavstvo okremykh krain pro koruptsiiu. Kyiv, Shkoliar, [in Ukrainian].
5. Zadorozhnyi, S. A. (2016). Mekhanizmy zapobihannia i protydii koruptsii v orhanakh mistsevoi vlady [Mechanisms of preventing and countering corruption in local authorities] Extended abstract of candidates thesis. Kyiv, [in Ukrainian].
6. Novak, A. M. (2018). Fenomen koruptsii v systemi publichnoho upravlinnia: suchasnyi zmist ta metodologichni zasady doslidzhennia [The phenomenon of corruption in the public administration system: modern content and methodological principles of research]. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*. 1(19) [in Ukrainian].
7. Results of the Prozorro system. Sales in 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-roboty-systemy-prozorroprodazhi-u-2023-rotsi> [in Ukrainian].
8. Tymoshenko, V. A. Karpenko, M. I. Kotliarenko, O. P. (2024). Administratyvno-pravovyi mekhanizm zapobihannia koruptsii v oboronnomu sektori [Administrative and legal mechanism for prevention of corruption in the defense sector]. *Kyivskiy chasopys prava*, 4, 83-89 [in Ukrainian].

УДК 315

# Система сучасних форм менеджменту як механізм публічного управління в галузі освіти та культури

## THE SYSTEM OF MODERN FORMS OF MANAGEMENT AS MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION AND CULTURE

**ЯШИНА Олена** – аспірантка 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/0000-0003-4972-749X>

**ШАБАЄВА Людмила** – аспірантка 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/0000-0001-6728-2047>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-6>

**YASHYNA Olena** – 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

**SHABAIEVA Liudmyla** – 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.** Стаття передбачає огляд новаторських підходів як ключових інструментів для підвищення ефективності публічного управління освітньою та культурною сферами. Авторами висвітлено підходи та комплекси концептуальних положень щодо впровадження сучасних форм менеджменту у сферах освіти, а саме, позашкільній освіті та культури, як от: штучний інтелект, блокчейн, бенчмаркінг, адаптивне управління, проєктний менеджмент, управління відносинами з клієнтами. Популярність розглянутих технологій зростає з кожним днем, використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати усі сфери діяльності людини. У даній статті розглянуто систему сучасних форм менеджменту як механізмів регулювання публічного управління сферами освіти та культури, визначено організацію процесу цифровізації управлінської діяльності та переваги їх використання. Цифровий розвиток все більше охоплює сфери освіти та культури, що є суттєвим у формуванні їх конкурентоспроможності. Завдяки використанню сучасних цифрових технологій можемо спостерігати якісні зміни у взаємодії органів державної влади з громадянами і бізнесом у сфері культури та позашкільній освіті, що відіграє важливу роль у регулюванні публічного управління у даних сферах. Варто зазначити, що увага також приділяється застосуванню цих форм, методів в управлінні позашкільною освітою та сферою культури, а також визначено, що комплексне введення цифрових технологій забезпечує нові можливості. Розглянуто дослідження та публікації, що існують у вітчизняному науковому дискурсі. Науковцями виявлено основні тенденції впровадження різноманітних інновацій та технологій у сфері публічного управління, аргументовано ключові переваги їх використання. Ефективне управління визначається як стратегічний інструмент розвитку сфер освіти та культури і характеризується тим, що його ефективність залежить від раціонального управління людськими та матеріальними ресурсами, проєктними командами, впровадження інновацій та ефективного використання інвестицій, а також від реалізації творчого потенціалу, професійних компетенцій. Стаття присвячена висвітленню актуальних питань, пов'язаних з системою сучасних форм менеджменту як механізму регулювання публічного управління сферами освіти та культури. Дана стаття є теоретичною.

**Ключові слова:** публічне управління, штучний інтелект, блокчейн, бенчмаркінг, адаптивне управління, проєктний менеджмент.

**Summary.** The article provides an overview of innovative approaches as key tools for improving the efficiency of public administration in the educational and cultural spheres. The authors highlight approaches and sets of conceptual provisions for the implementation of modern forms of management in the fields of education, namely, out-of-school education and culture, such as artificial intelligence, blockchain, benchmarking, adaptive management, project management, and customer relationship management. The popularity of these technologies is growing every day, and the use of digital tools allows us to optimize all areas of human activity. This article examines the system of modern forms of management as mechanisms for regulating public administration in the fields of education and culture, defines the organization of the process of digitalization of management activities and the benefits of their use. Digital development is increasingly covering the spheres of education and culture, which is essential in shaping their competitiveness. Thanks to the use of modern digital technologies, we can observe qualitative changes in the interaction of public authorities with citizens and businesses in the field of culture and out-of-school education, which plays an important role in regulating public administration in these areas. It is worth noting that attention is also paid to the application of these forms and methods in the management of extracurricular education and culture, and it is determined that the integrated introduction of digital technologies provides new opportunities. The research and publications that exist in the national scientific discourse are considered. Scientists have identified the main trends in the introduction of various innovations and technologies in the field of public administration, and the key advantages of their use are argued. Effective governance is defined as a strategic tool for the development of education and culture and is characterized by the fact that its effectiveness depends on the rational management of human and material resources, project teams, the introduction of innovations and the efficient use of investments, as well as the realization of creative potential and professional competencies. The article is devoted to highlighting topical issues related to the system of modern forms of management as a mechanism for regulating public administration in the fields of education and culture. This article is theoretical.

**Key words:** public administration, artificial intelligence, blockchain, benchmarking, adaptive management, project management.

**Вступ.** Система сучасних форм менеджменту виступає як потужний інструмент управління в галузі освіти та культури, що сприяє досягненню поставлених цілей, оптимізації використання ресурсів та підвищенню якості наданих послуг. Інноваційні форми управління демонструють високу ефективність в управлінні культурними та освітніми ресурсами. Водночас, такі форми потребують ретельного аналізу, суспільно орієнтованого підходу та забезпечення соціального захисту, а також активної підтримки з боку державних і недержавних інституцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням впровадження інноваційних форм менеджменту як механізмів публічного управління в Україні приділяється достатня увага науковців. У своїх працях Балан О. та Буковської Д. [1], Клименко І. та Лозова Г. [4] широко обговорюють питання впровадження блокчейн-технології у сферу публічного управління. Бенчмаркінг як засіб вдосконалення в управлінській діяльності розглянуто у роботах Педака І. Серед публікацій за порушеною тематикою актуальними є наукові дослідження Сльникової Г. [2], Захаріна С. [3], Мартинишина Я. та Костюченко О. [5], Маслякові І. [6] у роботах яких визначено основні тенденції й аргументовано переваги новітніх форм менеджменту як механізмів регулювання публічного управління.

**Метою статті** є висвітлення можливостей використання впровадження інноваційних форм менеджменту як механізмів публічного управління в галузі освіти та культури.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні, завдяки прискореному обміну інформацією, творчий потенціал людини стає основою нового типу суспільного розвитку, в якому цінуються незалежність мислення, спонтанність і самостійність. Людина, що йде шляхом автономності та самостійності, характеризується особливим типом самореалізації, в якому уява та ідеї є основними джерелами життя. Такі люди народжуються в суспільствах, які цілеспрямовано



підтримують талановиту молодь, причому ця підтримка надається не час від часу, а ґрунтується на мережевій структурі, що сприяє розвитку творчості [6, с.1].

Використання новітніх форм менеджменту як механізмів регулювання публічного управління в галузі освіти та культури спрямовано на розвиток культурного потенціалу людини сьогодення. Інноваційні методи управління, такі як штучний інтелект, блокчейн, бенчмаркінг, адаптивне управління, проєктний менеджмент та управління відносинами з клієнтами можуть бути вельми актуальним у даних сферах.

Використання штучного інтелекту в управлінні освітою та культурою може допомогти в аналізі даних навчання, персоналізації освітнього процесу і культурних заходів, управлінні контентом, поліпшенні зворотного зв'язку і навіть у створенні інноваційних форм мистецтва.

Національною стратегією розвитку штучного інтелекту в Україні визначено пріоритетні напрями здійснення фундаментальних, прикладних та експериментальних досліджень, завдання і заходи щодо впровадження вітчизняних і світових технологій штучного інтелекту для забезпечення національної безпеки та оборони, економічного і соціального розвитку України [7, с.4]. Зазначено, що підвищення цифрової грамотності громадян України бажано здійснювати через такі заходи, як: сприяння розвитку цифровізації освіти, культури, медицини та інших галузей економіки на державному та регіональному рівні [7, с.29].

Штучний інтелект (ШІ) є одним із перспективних методів інновацій у галузі освіти та культури. Ось кілька способів, як ШІ може бути використаний у цих сферах:

- персоналізоване навчання – штучний інтелект дає змогу адаптувати освітні програми та матеріали під індивідуальні потреби й рівень знань кожного учня, що досягається за рахунок аналізу їхніх даних, уподобань, успішності та стилю навчання;

- автоматизація навчальних процесів в освіті може знизити навантаження на викладачів шляхом автоматизації завдань і надання зворотного зв'язку;

- розроблення інтелектуальних освітніх платформ – створення спеціалізованих освітніх платформ, що використовують ШІ для надання навчальних курсів, інтерактивних завдань і зворотного зв'язку;

- прогнозування успішності та рекомендації – ШІ може аналізувати дані учнів для прогнозування їхньої успішності, а також для надання рекомендацій щодо подальшого навчання та кар'єрного розвитку;

- поліпшення культурного досвіду – у царині культури штучний інтелект може бути використаний для персоналізації культурних заходів і пропозицій, а також для створення інтерактивних і мультимедійних експозицій та виставок;

- пошук і аналіз даних у культурній сфері – використання ШІ для опрацювання й аналізу великих обсягів даних про культурну спадщину, мистецтво, літературу та музику, що допомагає дослідникам і кураторам робити точніші висновки та виявляти нові тенденції;

- створення нових форм мистецтва і розваг – дана технологія може стати інструментом для створення нових форм мистецтва, музики, літератури та інших культурних творів, наприклад, використання алгоритмів для генерації музичних композицій або текстів;

- використання штучного інтелекту в освіті та культурі може призвести до більш ефективних, доступних та інноваційних методів навчання, а також до створення нових культурних досвідів і продуктів, – однак впровадження ШІ також вимагає уваги до етичних і соціальних питань, таких як приватність даних, справедливість і прозорість алгоритмів;

*Блокчейн* – це технологія нового покоління, яка може допомогти відновити довіру до всіх органів державної влади та забезпечити належний рівень державних послуг, які надають адміністративні органи, органи місцевого самоврядування та утворені ними установи й організації за рахунок коштів відповідних бюджетів [1, с.7].

Блокчейн як технологія розподіленого реєстру даних може бути застосована у системах управління освітою та культурою для забезпечення прозорості, безпеки та ефективності, як от:

підтвердження кваліфікацій і дипломів – блокчейн можна використовувати для створення децентралізованих систем підтвердження кваліфікацій і дипломів, які неможливо підробити або змінити, – це дає змогу роботодавцям та освітнім установам перевіряти автентичність досягнень особистості;

управління навчальними матеріалами та контентом – створення безпечних і прозорих систем управління навчальними матеріалами, що дають змогу авторам, видавцям і користувачам ефективно обмінюватися контентом і отримувати винагороду за свій внесок;

фінансові транзакції та фінансування – в освіті блокчейн полегшує фінансові транзакції, такі як: оплата за навчання, видача стипендій і грантів, що може поліпшити прозорість і керуваність фінансових потоків;

управління дослідженнями та науковою діяльністю – блокчейн забезпечує прозорість і безперервність процесу публікації наукових статей, а також поліпшиує відстеження і розподіл фінансування наукових досліджень;

збереження культурної спадщини – блокчейн може використовуватися для створення децентралізованих систем управління та захисту культурної спадщини, таких як цифрові архіви, які забезпечують надійне зберігання та доступ до історичних документів, творів мистецтва та інших культурних цінностей;

авторські права та інтелектуальна власність – забезпечення захисту авторських прав та інтелектуальної власності шляхом створення децентралізованих реєстрів, які фіксують права власності та історію використання контенту – «у майбутньому може відбутися витіснення традиційної моделі управління записами в публічних реєстрах моделлю на основі блокчейн-технології» [4, с.2].

управління особистими даними – створення безпечних і прозорих систем управління особистими даними вихованців, працівників і користувачів культурних ресурсів, що забезпечує прозорість, безпеку та ефективність у різних аспектах діяльності галузей освіти (позашкільної освіти) та культури;

*Бенчмаркінг* як «процес пошуку, поширення та використання нових інноваційних знань та кращого досвіду дає можливість досягти стратегічних та операційних цілей у будь-якій сфері» [8, с.191] є методом порівняння та аналізу продуктивності, ефективності та якості послуг між різними організаціями або установами. У галузі освіти та культури цей метод може бути використаний для пошуку найкращих практик, ідей і стратегій, які можна застосувати для поліпшення результатів та досягнень, наприклад:

академічні досягнення – порівняння результатів навчання та успішності учнів між різними освітніми установами або навіть між різними класами всередині одного позашкільного освітнього закладу для виявлення найкращих методів навчання та підходів;

якість освітніх програм – аналіз і порівняння освітніх програм, навчальних планів і методичних рекомендацій з метою виявлення найефективніших та інноваційних підходів до навчання та розвитку;

управління ресурсами та фінансами – порівняння витрат та ефективності використання ресурсів між різними освітніми установами або культурними організаціями для оптимізації бюджетування та розподілу коштів;

ефективність управління – порівняння ефективності управління та організаційних процесів між різними установами для виявлення кращих практик в управлінні освітою та культурними ресурсами;

підвищення культурної активності та участі – порівняння рівня культурної активності та участі в культурних заходах між різними містами, регіонами або країнами для виявлення успішних практик і стратегій зі стимулювання культурного життя;

покращення обслуговування та задоволеності клієнтів – порівняння якості обслуговування та задоволеності клієнтів (учнів, відвідувачів культурних заходів) між різними установами з метою поліпшення якості послуг, що надаються;

інновації та розвиток – бенчмаркінг є потужним інструментом для оптимізації процесів, поліпшення якості послуг і стимулювання інновацій в освіті та культурі, шляхом вивчення досвіду, інноваційних та передових практик у галузі освіти та культури, які можуть бути адаптовані та впроваджені в інших організаціях, наприклад, у сфері культури багатство природно-ресурсного, історико-культурного та туристично-рекреаційного потенціалу сприяють інтенсивному розвитку багатьох видів туризму внутрішнього та іноземного з використанням сучасних інструментів [3, с.298].

Застосування методів бенчмаркінгу дає змогу порівнювати результати та процеси з найкращими практиками на світовому рівні, що може призвести до поліпшення якості послуг, які надаються.

*Адаптивне управління* – це підхід до управління, заснований на гнучкості, адаптації та реагуванні на зміни в навколишньому середовищі, а також зорієнтований на потреби та очікування своїх клієнтів. У сфері освіти це може означати персоналізований підхід до навчання, а в культурній сфері – адаптацію до змін смаків та інтересів аудиторії. Способи, якими адаптивне управління може бути застосовано в освіті та культурі:

гнучкі освітні програми – освітні установи можуть розробляти гнучкі програми навчання, які дають учням обирати курси відповідно до їхніх потреб, інтересів та рівня підготовки;

навчання на основі даних – використання даних для аналізу та оцінювання ефективності освітніх програм і методів дає змогу організаціям адаптувати свої підходи до навчання відповідно до потреб учнів;

підтримка персоналізованого навчання – технології, такі як адаптивні освітні платформи та онлайн-курси, можуть надавати персоналізовані навчальні матеріали та завдання, враховуючи індивідуальні потреби та рівень знань кожного учасника;

гнучкі робочі процеси – у культурних організаціях адаптивне управління може означати гнучкість у роботі з артистами, авторами та іншими творчими працівниками, щоб задовольнити їхні потреби та врахувати їх індивідуальні особливості;

зворотний зв'язок і взаємодія із суспільством – освітні та культурні заклади можуть використовувати зворотний зв'язок від учнів, глядачів і громадськості для адаптації своїх програм і заходів під очікування та потреби;

гнучка структура управління дає змогу швидко реагувати на зміни та ухвалювати стратегічні рішення відповідно до нових вимог і можливостей;

адаптивне управління в освіті та культурі допомагає краще адаптуватися до мінливих умов і потреб своїх користувачів, «... відбувається поєднання, взаємоузгодження, гармонізація потреб людини, суспільства і держави, що зумовлює їх коеволюцію» [2, с.10].

*Проектний менеджмент* – це метод управління, орієнтований на досягнення конкретних цілей через організацію тимчасових проєктів із чітко визначеними завданнями, ресурсами та термінами виконання. За визначенням науковців Мартинишина Я. та Костюченко О. «провідною формою менеджменту в соціокультурній сфері, стратегічним інструментом її розвитку є проєктна діяльність, цілісна концепція якої ґрунтується на взаємодії економічних, культурних, соціально-психологічних, творчих і технологічних аспектів, а ефективність якої залежить від ефективного управління часом, матеріальними та людськими

ресурсами, командою проекту, впровадження інновацій та ефективного використання інвестицій» [5, с.88].

У галузі освіти та культури проєктний менеджмент може бути ефективним інструментом для реалізації інновацій та досягнення стратегічних цілей і може застосовуватися у цих галузях:

реалізація культурних подій і проєктів – культурні організації можуть використовувати методи проєктного менеджменту для планування, організації та управління культурними заходами, виставками, фестивалями та іншими проєктами – це допомагає їм ефективно управляти ресурсами, термінами та бюджетом;

культурний менеджмент і розвиток – менеджери культурних установ можуть використовувати проєктний підхід для реалізації стратегічних ініціатив, таких як модернізація інфраструктури, розширення аудиторії та розвиток міжнародного співробітництва;

розробка освітніх програм і курсів – освітні установи можуть застосовувати проєктний менеджмент при розробці та впровадженні нових освітніх програм, курсів і навчальних матеріалів – це дає їм змогу структурувати процес створення навчальних ресурсів, враховуючи потреби учнів і цілі навчання;

реалізація культурно-освітніх проєктів – проєктний менеджмент може бути застосований у міждисциплінарних культурно-освітніх проєктах, спрямованих на спільну взаємодію освітніх і культурних організацій для досягнення спільних цілей, таких як культурна освіта, розвиток креативності та підвищення культурної грамотності;

дослідницькі проєкти та ініціативи впроваджуються для управління дослідницькими проєктами, спрямованими на вивчення нових методик навчання, розробку інноваційних освітніх технологій або аналіз ефективності освітніх програм;

застосування методів проєктного менеджменту в культурі та освіті допомагає забезпечити ефективне управління проєктами, підвищити їхню якість і результативність, а також знизити ризики та невизначеність у процесі реалізації;

*Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)* – це стратегія і система управління, спрямовані на встановлення та підтримання взаємовигідних відносин з клієнтами. У контексті освіти та культури застосування CRM може бути дуже корисним в підтримці зв'язку з учнями, студентами, глядачами та відвідувачами, а також в аналізі їхніх потреб і вподобань для поліпшення послуг, що надаються. Технологія може бути застосовано в цих галузях:

управління студентськими відносинами – у позашкільних освітніх установах можуть використовувати CRM для управління взаємовідносинами з вихованцями протягом усього їхнього освітнього шляху – це включає в себе відстеження академічної успішності, комунікацію, надання персоналізованої підтримки та вирішення проблем, які можуть виникнути;

управління контактами з аудиторією в культурних організаціях – культурні установи, такі як театри, музеї та галереї, можуть використовувати CRM для управління контактами з аудиторією – це дає їм змогу керувати квитками, інформувати відвідувачів про майбутні події, а також збирати зворотний зв'язок і аналізувати вподобання аудиторії;

персоналізований підхід до обслуговування – CRM дає змогу створювати профілі користувачів і використовувати дані про них для надання персоналізованих послуг і рекомендацій – це може бути корисно як в освіті (наприклад, надання індивідуалізованих освітніх програм), так і в культурі (наприклад, рекомендації за інтересами в рамках культурних заходів);

управління пожертвами і спонсорством – для культурних організацій CRM може бути корисним інструментом для управління відносинами з донорами, спонсорами і партнерами – це охоплює відстеження історії пожертвувань, персоналізований контакт і врахування вподобань та інтересів донорів;



аналіз даних і прогнозування – CRM-системи можуть збирати й аналізувати дані про клієнтів та їхню взаємодію з організацією, що дає змогу робити прогнози й ухвалювати стратегічні рішення на основі цих даних.

Застосування CRM з клієнтами в освіті та культурі допомагає організаціям ефективно управляти відносинами, поліпшити обслуговування і створити більш персоналізований і задовільний досвід для користувачів.

**Висновки.** Таким чином, використання сучасних методів менеджменту в галузі освіти та культури, зокрема комплексне впровадження цифрових технологій, відкриває нові можливості та забезпечує більш якісне надання послуг. Ефективне управління розглядається як стратегічний інструмент розвитку цих галузей, що характеризується раціональним використанням людських і матеріальних ресурсів, управлінням проектними командами, впровадженням інновацій та ефективним використанням інвестицій. Крім того, ефективність такого управління залежить від професійних компетенцій і творчого потенціалу залучених фахівців. Ці інструменти та технології сприяють підвищенню ефективності, прозорості, адаптивності та орієнтації управління освітою та культурою на потреби користувачів, а також вдосконаленню стратегій розвитку та досягненню поставлених цілей у цих сферах.

### Список використаних джерел

1. Балан О.С., Буковський Д.А. Технологія blockchain в публічному управлінні. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. №4(6). С. 5–10.
2. Єльнікова Г. Технологія адаптивного управління персоналом організації. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка. 2011. № 1. С. 8-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto\\_2011\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto_2011_1_4)
3. Захарін С.В. Сталий розвиток сфери туристичних послуг: глобальні тенденції, міжнародна взаємодія, уроки для України. *Економічний вісник університету*. 2013. № 20/3. С. 297–303.
4. Клименко І. В. Застосування блокчейн-технологій в публічному управлінні. *Демократичне врядування*. 2017. Вип. 20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2017\\_20\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2017_20_9).
5. Мартинишин Я.М., Костюченко О.В. Проектний менеджмент як стратегічний інструмент розвитку соціокультурної сфери. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. Розділ Культурологія*. 2018. № 4. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.4.2018.152988>
6. Мосякова І.Ю. Освітній менеджмент позашкільної освіти в умовах автономії: проблеми теорії і практики. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/734939/1/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%86%D0%AE.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/734939/1/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%86%D0%AE.pdf)
7. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні 2021-2030 URL: [https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine\\_National\\_Strategy\\_for\\_Development\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_Ukraine\\_2021-2030.pdf](https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine_National_Strategy_for_Development_of_Artificial_Intelligence_in_Ukraine_2021-2030.pdf)
8. Педак І.С. Збірник наукових праць. *Право та державне управління*. 2017. №1(26). 274 с.

### References

1. Balan, O. S. Bukovskyi, D. A. (2018). Tekhnolohiia blockchain v publichnomu upravlinni [Blockchain technology in public administration]. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 4(6), 5–10, [in Ukrainian].
2. Yelnykova, H. (2011). Tekhnolohiia adaptivnoho upravlinnia personalom orhanizatsii [Technology of adaptive personnel management of the organization]. *Naukovyi visnyk Instytutu profesiino-tekhnichnoi osvity NAPN Ukrainy. Profesiina pedahohika*, 1, 8-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto\\_2011\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto_2011_1_4) [in Ukrainian].
3. Zakharin, S. V. (2013). Stalyi rozvytok sfery turystychnykh posluh: hlobalni tendentsii, mizhnarodna vzaiemodiia, uroky dlia Ukrainy [Sustainable development of the field of tourist services: global trends,

international interaction, lessons for Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 20/3, 297–303, [in Ukrainian].

4. Klymenko, I. V. (2017). Zastosuvannya blokchein-tekhnologii v publichnomu upravlinni [Application of blockchain technologies in public administration]. *Demokratychnе vriaduvannia*, 20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2017\\_20\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2017_20_9). [in Ukrainian].

5. Martynyshyn, Ya. M. Kostiuchenko, O. V. (2018). Proektnyi menedzhment yak stratehichniy instrument rozvytku sotsiokulturnoi sfery [Project management as a strategic tool for the development of the socio-cultural sphere]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv. Rozdil Kulturolohiia*, 4. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.4.2018.152988> [in Ukrainian].

6. Mosiakova, I. Yu. Osvitnii menedzhment pozashkilnoi osvity v umovakh avtonomii: problemy teorii i praktyky [Educational management of extracurricular education in conditions of autonomy: problems of theory and practice]. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/734939/1/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%86%D0%AE.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/734939/1/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%86%D0%AE.pdf) [in Ukrainian].

7. Natsionalna stratehiia rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini 2021-2030 [National strategy for the development of artificial intelligence in Ukraine]. URL: [https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine\\_National\\_Strategy\\_for\\_Development\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_Ukraine\\_2021-2030.pdf](https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine_National_Strategy_for_Development_of_Artificial_Intelligence_in_Ukraine_2021-2030.pdf) [in Ukrainian].

8. Pedak, I. S. (2017). Zbirnyk naukovykh prats [Collection of scientific works]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 1(26), [in Ukrainian].

## ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 005.953

### Удосконалення нормативно-правового механізму підготовки публічних службовців до професійної діяльності

#### IMPROVEMENT OF THE REGULATORY AND LEGAL MECHANISM FOR THE TRAINING OF PUBLIC SERVANTS FOR PROFESSIONAL ACTIVITIES

**ЛОПУШИНСЬКИЙ Іван** – доктор наук з державного управління, професор, Заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна

ORCID <http://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

**КУХАР Володимир** – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна

ORCID <https://orcid.org/0009-0002-3747-8318>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-7>

**LOPUSHYNSKYI Ivan** – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Head of Department of Public Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 15, Karpatska St., Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine

**KUKHAR Volodymyr** – graduate student of Department of Public Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 15, Karpatska St., Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine

**Анотація.** У статті розглядається проблема вдосконалення нормативно-правового механізму підготовки публічних службовців до професійної діяльності; проаналізовано відповідні норми Закону України «Про державну службу» [13], нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [19], Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [20], Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [16], Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року (з наступними змінами) [17], постанови Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 року № 446 «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [4] та ін. нормативно-правових актів; показано, що належне виконання законодавчо передбачених завдань щодо професійного навчання публічних службовців сприятиме підвищенню ефективності державної політики щодо професійного навчання публічних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад і дасть змогу створити сучасну цілісну, мобільну та гнучку систему їхнього професійного навчання.

**Ключові слова:** публічна служба, публічні службовці, професійна діяльність, нормативно-правове забезпечення, підготовка публічних службовців до майбутньої професійної діяльності.

**Summary.** The article examines the problem of improving the regulatory and legal mechanism of training public servants for professional activity; the relevant norms of the Law of Ukraine “On Civil Service” [13],

*the new Law of Ukraine “On Service in Local Self-Government Bodies” [19], the Concept of reforming the professional training system of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials were analyzed of local self-government and deputies of local councils [20], Regulations on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils [16], Procedure for admission to study under the educational and professional program of master’s training in the specialty “Public administration and administration” field of knowledge “Public management and administration”, approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 29, 2009 (with subsequent changes) [17], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 28, 2021 No. 446 “Some issues of obtaining education and professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils” [4] and others. normative legal acts; it is shown that the proper implementation of the tasks provided for by law regarding the professional training of public servants will contribute to increasing the effectiveness of the state policy regarding the professional training of public servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government, deputies of local councils and will make it possible to create a modern, integrated, mobile and a flexible system of their professional training.*

**Key words:** *public service, public servants, professional activity, regulatory and legal support, preparation of public servants for future professional activities.*

**Вступ.** Як зазначається в Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р [20], проведення структурних реформ, зокрема реформування державного управління, державної служби, місцевого самоврядування та територіальної організації влади, системи освіти, вимагає високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад.

Система підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад не відповідає сучасним вимогам до якості та змісту освіти. Зокрема, зміст освітньо-професійних програм підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», освітніх програм підвищення кваліфікації лише частково враховує цілі та завдання, що стоять перед державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування. Недосконалий механізм визначення реальних потреб державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні не забезпечує взаємозв’язок між системою підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад і практикою державного управління та місцевого самоврядування. Відсутня цілісна система моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг з професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів забезпечення якості освіти. Ринок освітніх послуг з професійного навчання є не конкурентним, доволі закритим для недержавних суб’єктів надання освітніх послуг. Не створено дієвого механізму співпраці різних суб’єктів професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, що призводить до неефективного використання ресурсів на професійне навчання [20]. Зважаючи на сказане вище, система підготовки кадрів публічного управління в Україні потребує нагального реформування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом до проблеми вдосконалення механізмів, у тому числі й нормативно-правового, підготовки публічних службовців до професійної діяльності зверталися Бульба В. Г., Поступна О. В. (розглядають питання підвищення



ефективності підготовка магістрів публічного управління та адміністрування) [1], Васильєва О. І., Давидова Ю. В. (вивчають світовий досвід підготовка вищого корпусу державних службовців) [2], Гончарук С. Т., Олійник І. В. (описують професійну підготовку державних службовців як важливий елемент проходження державної служби) [3], Кравченко Т. А. (досліджує сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування) [6], Козаченко Т. П. (вивчає стан формування професійної компетентності фахівців публічного управління щодо стратегічної екологічної оцінки) [7], Лопушинський І. П., Топалова Е. Х. (досліджують проблеми законодавчого забезпечення професійного навчання публічних службовців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування») [8], Неліпа Д. В. (аналізує нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування) [9], Перов А. П. (описує особливості правового регулювання підготовки кадрів для державної служби України у світлі адміністративної реформи) [11], Попова І. М. (прогнозує нове бачення перспектив підготовки кадрів публічних службовців в Україні) [12], Семенченко А. І., Жилиєв І. Б., Власенко Р. В. (досліджують концептуальні аспекти державного програмування з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з питань електронного урядування) [21], Сікорська, Ірина (вивчає стан підготовки державних службовців у країнах Європи) [22], Сорокіна Н., Серьогін С., Шеломовська О. (досліджують професійну підготовку публічних службовців у сучасних умовах цифровізації освіти) [23], Сурай І. Г., Григор'єва С. М. (аналізують стандарти професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу) [24], Трегубенко Г. (досліджує чинники впливу на використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців) [25], Хожило І. І. (аналізує інституційну базу державного управління системою професійного навчання державних службовців в Україні) [26], Черчатий О. І., Трегубенко Г. П. (вивчення стан упровадження в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади) [27] та ін. Водночас, ці публікації вийшли друком упродовж 2011 – 2018 років (за окремим винятком [23], що вийшла друком 2022 року) і по суті вже не відбивають нормативно-правове забезпечення підготовки публічних службовців на сучасному етапі державотворення в Україні.

**Мета дослідження.** Саме тому метою нашої статті й стало висвітлення сучасних підходів до вдосконалення нормативно-правового механізму підготовки публічних службовців в Україні до їхньої майбутньої професійної діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Методичними рекомендаціями щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, затвердженими наказом Національного агентства України з питань державної служби від 02 листопада 2022 року № 106-22 [14], організацію професійного навчання...рекомендується розуміти як упорядкований процес участі посадових осіб місцевих державних адміністрацій залежно від займаної посади в заходах, спрямованих на набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих професійних компетентностей, що забезпечує відповідний рівень їхньої професійної кваліфікації для професійної діяльності [14].

Відповідно до статті 48 «Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» Закону України «Про державну службу» [13] «державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері

публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в закладах освіти, установах, організаціях незалежно від форми власності, що мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном» [13].

Згідно зі статтею 39 «Управління професійним розвитком службовців місцевого самоврядування» Закону України від 02 травня 2023 року № 3077-ІХ «Про службу в органах місцевого самоврядування» [19] «службовцям місцевого самоврядування створюються умови для їхнього постійного професійного розвитку шляхом професійного навчання (підготовки, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіти) з урахуванням результатів визначення відповідних потреб. Професійне навчання службовців місцевого самоврядування, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, проводиться за рахунок коштів державного, місцевого бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему професійного навчання в закладах освіти, установах, організаціях незалежно від форми власності, що мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном» [19].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974 [20] було схвалено Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [20]. Метою Концепції [20] є визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, що забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості в професійному розвитку впродовж усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування [20].

Постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 затверджено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [16]. Відповідно до Положення [16] «учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через підготовку – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, потрібними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [16].

Система професійного навчання публічних службовців базується на таких принципах: обов'язковості та неперервності професійного навчання впродовж проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради; цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру; забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності; інноваційності та практичної спрямованості; індивідуалізації та диференціації підходів до навчання; відкритості та академічної доброчесності; наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи; гарантованості фінансування професійного навчання [16].

Інституційна структура системи професійного навчання включає: замовників освітніх послуг у сфері професійного навчання; суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів); саморегульвні професійні об'єднання (професійні асоціації, професійні мережі) суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів) [16].

Постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 року № 789 (з наступними змінами) затверджено Порядок прийому на навчання за освітньо-професійною програмою

підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [17].

Постановою Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 року № 446 «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [4] передбачено, що «державним замовником на підготовку за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за вечірньою, заочною, дистанційною формами здобуття освіти та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування є НАДС» [4].

З метою їх аналізу та належного поцінування наказом Національного агентства України з питань державної служби від 04 липня 2022 року № 53-22 [15] було затверджено Положення про конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [15].

Відповідно до Положення [15] основним завданням конкурсу є визначення кращих практик впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання, сприяння поширенню кращих практик у системі професійного навчання, сприяння в набутті нових знань, обміну досвідом між учасниками, публічне визнання досягнень учасників як інструмент заохочення до подальших напрацювань у напрямку підвищення кваліфікації надання освітніх послуг у системі професійного навчання [15].

Реалізація означених вище нормативно-правових документів уже дає свої перші результати, у тому числі і в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу. Так, згідно з Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 07 жовтня 2022 року № 94-22 «Про затвердження результатів конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» у 2022 році» [18] у номінації «Підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (період впровадження освітньої інновації 2021-2022 навчальний рік) Івано-Франківський національний технічний університету присуджено перше місце за впровадження методології дизайн-мислення. У ЗВО засновано й функціонує експериментальна лабораторія інтелектуального розвитку для посилення спроможності регіонів «LIDER» – Laboratory of Intellectual Development for Empowering Regions. Це дало можливість спрямувати навчальні заходи на розв'язання конкретних проблем професійної діяльності та сформувати в учасників готовність до змін [5; 10].

**Висновки.** Отже, належна реалізація Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [20] сприятиме підвищенню ефективності державної політики щодо професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад і дасть змогу: створити сучасну цілісну, мобільну та гнучку систему професійного навчання з розвинутою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом; забезпечити якість та неперервність навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників

та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад та запровадити належну систему оцінювання і моніторингу якості надання освітніх послуг; створити належні умови для реалізації права державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад на професійний розвиток на засадах рівності без проявів дискримінації, у тому числі за ознакою інвалідності; створити умови для добросовісної конкуренції серед суб'єктів надання освітніх послуг з професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад; розширити спектр освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їхніх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, збільшити кількість суб'єктів надання таких послуг шляхом залучення суб'єктів різної форми власності; запровадити механізми реалізації неперервної освіти, що забезпечить розвиток професійної компетентності державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад.

### Список використаних джерел

1. Бульба В. Г., Поступна О. В. Підготовка магістрів публічного управління та адміністрування: питання підвищення ефективності. Державна служба: аспекти та практики. 2016. № 1(49). С. 143-148.
2. Васильєва О. І., Давидова Ю. В. Підготовка вищого корпусу державних службовців: світовий досвід. Інвестиції : практика та досвід, 2011. № 5. С.77–79.
3. Гончарук С. Т., Олійник І. В. Професійна підготовка державних службовців – важливий елемент проходження державної служби. Юрид. вісн. повітр. і косм. право: Наук. пр. Нац. авіац. ун-ту. 2017. № 1. С. 57-63
4. Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2021 року № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення – 18.02.2024).
5. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Орлів М. С., Петренко В. П. Лабораторія «LIDER»: синтез науки, дизайн-мислення та інновацій у публічному управлінні». Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Публічне управління та адміністрування». Т. 34 (73). № 6. 2023. С. 19-25.
6. Кравченко Т. А. Сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2014. № 4. С. 92–97.
7. Козаченко Т. П. Формування професійної компетентності фахівців публічного управління щодо стратегічної екологічної оцінки. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 14. С. 79–86.
8. Лопушинський І. П., Топалова Е. Х. До проблеми законодавчого забезпечення професійного навчання публічних службовців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування 2017. № 1.
9. Неліпа Д. В. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Менеджер. 2014. № 1 (67). С. 137-142.
10. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. Портал «Професійне навчання». URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses> (дата звернення - 18.02.2024).
11. Перов А. П. Особливості правового регулювання підготовки кадрів для державної служби України у світлі адміністративної реформи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція. 2018 № 32. С. 23-26.



12. Попова І. М. Підготовка кадрів публічних службовців в Україні: нове бачення перспектив. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 2.
13. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення – 18.02.2024).
14. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 02.11.2022 №106-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-organizaciyi-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-miscevih-derzhavnih-administr> (дата звернення - 18.02.2024).
15. Про затвердження Положення про конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад): наказ Національного агентства України з питань державної служби від 04 липня 2022 р. № 53-22 (zareestrovaniy v Ministerstvi yustitsii Ukraini 12 lipnya 2022 roku za № 764/38100. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-polozhennia-pro-konkurs-krashchi-praktyky-vprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-u-systemi-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtiv-hol> (дата звернення - 18.02.2024).
16. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14> (дата звернення – 18.02.2024).
17. Про затвердження Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення – 18.02.2024).
18. Про затвердження результатів конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» у 2023 році: наказ Національного агентства України з питань державної служби № 172-23 від 24 жовтня 2023 р. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-rezultativ-konkursu-krashchi-praktyky-vprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-u-systemi-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-administ-2> (дата звернення – 18.02.2024).
19. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України № 3077-IX від 2 травня 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення – 18.02.2024).
20. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення – 18.02.2024).
21. Семенченко А. І., Жилияєв І. Б., Власенко Р. В. Державне програмування з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців з питань електронного урядування: концептуальні аспекти. Вісник НАДУ. 2014. 31. С. 43-50.
22. Сікорська І. Підготовка державних службовців у країнах Європи. Університети і лідерство. 2016. № 3.
23. Сорокіна Н. Серьогін С., Шеломовська О. Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10, № 4. С. 30-38.
24. Сурай І. Г., Григор'єва С. М. Стандартизація професійної підготовки державних службовців України на основі компетентнісного підходу. Аспекти публічного управління. Том 6. № 11-12. 2018. С. 93-101.

25. Трегубенко Г. Чинники впливу на використання інноваційних компонентів у процесі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 4 (53). Ч. 1. С. 154-160.
26. Хожило І. І. Державне управління системою професійного навчання державних службовців в Україні: аналіз інституційної бази. Аспекти публічного управління. 2013. № 1. С. 72-78.
27. Черчатий О. І., Трегубенко Г. П. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади. Аспекти публічного управління. 2014. № 5-6 ( 7-8). С. 63-70.

### References

1. Bulba, V. H. Postupna, O. V. (2016). Pidhotovka mahistriv publichnoho upravlinnia ta administruvannia: pytannia pidvyshchennia efektyvnosti [Master's training in public management and administration: issues of efficiency improvement]. *Derzhavna sluzhba: aspekty ta praktyky*. 1(49). 143-148, [in Ukrainian].
2. Vasylieva, O. I. Davydova, Yu. V. (2011). Pidhotovka vyshchoho korpusu derzhavnykh sluzhbovtziv: svitovi dosvid [Training of the higher corps of civil servants: global experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 5, 77-79, [in Ukrainian].
3. Honcharuk, S. T. Oliinyk, I. V. (2017). Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv – vazhlyvyi element prokhozhenia derzhavnoi sluzhby [Professional training of civil servants is an important element of civil service]. *Yuryd. visn. povitr. i kosm. pravo: Nauk. pr. Nats. aviats. un-tu*. 1, 57-63, [in Ukrainian].
4. Deiaki pytannia zdobuttia osvity ta profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 kvitnia 2021 roku № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-%D0%BF#Text> (accessed: 18.02.2024), [in Ukrainian].
5. Dzvinchuk, D. I. Lopushynskyi, I. P. Orlov, M. S. Petrenko, V. P. (2023). Laboratoriia «LIDER»: syntezy nauky, dyzain-myslennia ta innovatsii u publichnomu upravlinni [«LIDER» laboratory: synthesis of science, design thinking and innovation in public administration]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*. Vol. 34 (73). 6, [in Ukrainian].
6. Kravchenko, T. A. (2014). Suchasni pidkhody do modernizatsii zmistu navchalnykh prohram u systemi pidvyshchennia kvalifikatsii shchodo liderskoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Modern approaches to the modernization of the content of educational programs in the system of professional development regarding the leadership training of civil servants and officials of local self-government]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia: Derzhavne upravlinnia*. 4. 92–97, [in Ukrainian].
7. Kozachenko, T. P. (2017). Formuvannia profesiinnoi kompetentnosti fakhivtsiv publichnoho upravlinnia shchodo stratehichnoi ekolohichnoi otsinky [Formation of professional competence of public administration specialists regarding strategic environmental assessment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 14, 79-86, [in Ukrainian].
8. Lopushynskyi, I. P. Topalova, E. Kh. (2017). Do problemy zakonodavchoho zabezpechennia profesiinoho navchannia publichnykh sluzhbovtziv za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» [To the problem of legislative provision of professional training of public servants in specialty 281 «Public management and administration»]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*. № 1, [in Ukrainian].
9. Nelipa, D. V. (2014). Normatyvno-pravove rehuliuвання profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Normative and legal regulation of professional training of civil servants and officials of local self-government]. *Menedzher*. 1 (67). 137-142, [in Ukrainian].
10. Ofitsiynyi sait Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. Portal «Profesiine navchannia». URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses> (accessed: 18.02.2024), [in Ukrainian].

11. Perov, A. P. (2018). Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання pidhotovky kadriv dlia derzhavnoi sluzhby Ukrainy u svitli administratyvnoi reformy [Peculiarities of the legal regulation of personnel training for the civil service of Ukraine in the light of the administrative reform]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia*. 32, [in Ukrainian].

12. Popova, I. M. (2014). Pidhotovka kadriv publichnykh sluzhbovtziv v Ukraini: nove bachennia perspektyv [Training of public servants in Ukraine: a new vision of prospects]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*. 2, [in Ukrainian].

13. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10 hrudnia 2015 roku № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (accessed: 18.02.2024), [in Ukrainian].

14. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo orhanizatsii profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv mistsevykh derzhavnykh administratsii, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 02.11.2022 №106-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-organizaciyi-profesijnogo-navchannya-derzhavnykh-sluzhbovtziv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-administratsii> (accessed: 18.02.2024), [in Ukrainian].

15. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro konkurs «Krashchi praktyky vprovadzhennia osvitnikh innovatsii u systemi profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad): nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 04 lypnia 2022 r. № 53-22 (zareiestrovanyi v Ministerstvi yustytsii Ukrainy 12 lypnia 2022 roku za № 764/38100. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-polozhennia-pro-konkurs-krashchi-praktyky-vprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-u-systemi-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtziv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-administratsii> (accessed: 18.02.2024), [in Ukrainian].

16. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro systemu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 6 liutoho 2019 r. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14> (accessed: 18.02.2024), [in Ukrainian].

17. Pro zatverdzhennia Poriadku pryiomu na navchannia za osvitno-profesiinoiu prohramoiu pidhotovky mahistriv za spetsialnistiu «Publichne upravlinnia ta administruvannia» haluzi znan «Publichne upravlinnia ta administruvannia»: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29 lypnia 2009 r. № 789 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/789-2009-%D0%BF#Text> (accessed: 18.02.2024), [in Ukrainian].

18. Pro zatverdzhennia rezultativ konkursu «Krashchi praktyky vprovadzhennia osvitnikh innovatsii u systemi profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad» u 2023 rotsi: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby № 172-23 vid 24 zhovtnia 2023 r. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-rezultativ-konkursu-krashchi-praktyky-vprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-u-systemi-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtziv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-administratsii> (accessed: 18.02.2024), [in Ukrainian].

19. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 02 travnia 2023 roku № 3077-IKh (nabuvaie chynnosti cherez shist misiatsiv z dnia yoho opublikuvannia, ale ne ranishe nizh cherez shist misiatsiv z dnia pryypynennia abo skasuvannia voiennoho stanu v Ukraini). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (accessed: 18.02.2024), [in Ukrainian].

20. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia systemy profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01 hrudnia 2017 roku № 974. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (accessed: 18.02.2024), [in Ukrainian].

21. Semenchenko, A. I. Zhyliiaiev, I. B. Vlasenko, R. V. (2014). Derzhavne prohramuvannia z pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv z pytan elektronnoho uriaduvannia: kontseptualni aspekty [State programming for training, retraining and advanced training of civil servants on e-government issues: conceptual aspects]. *Visnyk NADU*. 31, [in Ukrainian].
22. Sikorska, I. (2016). Pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv u krainakh Yevropy. [Training of civil servants in European countries]. *Universytety i liderstvo*. 3., [in Ukrainian].
23. Sorokina, N. Serohin, O. (2022). Profesiina pidhotovka publichnykh sluzhbovtziv v suchasnykh umovakh tsyfrovizatsii osvity [Professional training of public servants in modern conditions of digitalization of education]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 10, 4, [in Ukrainian].
24. Surai, I. H. Hryhorieva, S. M. (2018). Standartyzatsiia profesiinoy pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrainy na osnovi kompetentnisnoho pidkholu [Standardization of professional training of civil servants of Ukraine based on the competency approach]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 11-12. 93-101, [in Ukrainian].
25. Trehubenko, H. (2017). Chynnyky vplyvu na vykorystannia innovatsiinykh komponentiv u protsesi pidvyshchennia rivnia profesiinoy kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Factors influencing the use of innovative components in the process of increasing the level of professional competence of civil servants]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 4 (53), [in Ukrainian].
26. Khozhylo I. I. (2013). Derzhavne upravlinnia systemoiu profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini: analiz instytutsiinoy bazy [State management of the system of professional training of civil servants in Ukraine: analysis of the institutional base]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 1, [in Ukrainian].
27. Cherchatyi, O. I. Trehubenko, H. P. (2014). Vyvchennia ta vprovadzhennia v Ukraini inozemnoho dosvidu pidvyshchennia profesiinoy kompetentnosti pratsivnykiv orhaniv vlady [Study and implementation in Ukraine of foreign experience in improving the professional competence of government employees]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 5-6, [in Ukrainian].



# МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 315

## Застосування методів математичного моделювання в управлінні територіальними громадами

### APPLICATION OF MATHEMATICAL MODELING METHODS IN THE MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**КУЛИК Андрій** – 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/0000-0001-9691-5720>

**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

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-8>

**Анотація.** У статті розглянуто доцільність застосування методів математичного моделювання в управлінні територіальними громадами. Виявлено, що за роки здійснення адміністративної реформи вітчизняні науковці проводячи дослідження в різних аспектах управління територіальними громадами, роблять акцент на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, і недостатньо приділяють уваги можливості використовувати методів математичного моделювання для покращення процесів прийняття рішень, оптимізації розподілу ресурсів, аналізу економічної ефективності та планування розвитку територій. Визначено, що одним з найактуальніших завдань для місцевих органів самоврядування в Україні є оптимізація мережі загальноосвітніх шкіл, оскільки це важлива складова концепції Нової української школи, згідно якої передбачалося формування мережі закладів профільної освіти не пізніше 2025 року. Місцеві органи самоврядування, як засновники освітніх закладів, можуть використовувати методи математичного моделювання, що допоможе аналізувати та прогнозувати демографічну ситуацію, соціально-економічні умови громади. Зроблено висновок, що майбутній вступ України до Європейського Союзу потребує оновлення методів управління на місцевому рівні, яке відбувається паралельно з реформою децентралізації, тобто передачею повноважень від центральних до місцевих органів влади. Особливо важливою є ефективна організація управління освітньою сферою на рівні територіальних громад. Математичне моделювання в цьому контексті стає незамінним інструментом, який дозволяє аналізувати, прогнозувати та оптимізувати різні аспекти їхньої діяльності. Зокрема, економічні моделі використовуються для аналізу економічних процесів у громадах, соціальні моделі для прогнозування демографічних тенденцій, а оптимізаційні моделі - для пошуку оптимальних рішень у різних сферах управління. Зокрема, вони можуть бути застосовані для оптимізації освітньої мережі, що стає важливим завданням у контексті реформи освіти.  
**Ключові слова:** управління, місцеве самоврядування математичне моделювання, оптимізація, територіальна громада

**Summary.** The article considers the expediency of using mathematical modeling methods in the management of territorial communities. It was revealed that during the years of administrative reform, domestic scientists, conducting research in various aspects of the management of territorial communities, emphasize the use of information and communication technologies, and do not pay enough attention to the possibility of using mathematical modeling methods to improve decision-making processes, optimize the distribution of resources, and analyze economic efficiency and territorial development planning. It was determined that one of the most urgent tasks for local self-government bodies in Ukraine is the optimization of the network of secondary schools, as this is an important component of the concept of the New Ukrainian School, according to which the formation of a network of specialized education institutions was foreseen no later than 2025. Local self-government bodies, as founders of educational institutions, can use mathematical

*modeling methods, which will help analyze and forecast the demographic situation, socio-economic conditions of the community. It was concluded that the future accession of Ukraine to the European Union requires the renewal of management methods at the local level, which occurs in parallel with the decentralization reform, that is, the transfer of powers from central to local authorities. Effective management of the educational sphere at the level of territorial communities is especially important. Mathematical modeling in this context becomes an indispensable tool that allows analyzing, forecasting and optimizing various aspects of their activities. In particular, economic models are used to analyze economic processes in communities, social models are used to predict demographic trends, and optimization models are used to find optimal solutions in various areas of management. In particular, they can be applied to optimize the educational network, which becomes an important task in the context of education reform.*

**Key words:** *management, local self-government mathematical modeling, optimization, territorial community*

**Вступ.** Процес інтеграції України в європейський освітній простір спричинив необхідність модернізації управління територіальними громадами відповідно до стандартів ЄС. Ключовим аспектом адміністративної реформи стала децентралізація, тобто передача 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 здійснення управлінських функцій зазначено, що обов'язковим для реформи є «максимальне залучення населення до прийняття управлінських рішень з питань місцевого значення; запровадження ефективних механізмів участі громадськості у виробленні органами місцевого самоврядування важливих управлінських рішень» [7]. В Україні «процес децентралізації розпочато 2014 року з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (01.04.2014), законів України «Про співробітництво територіальних громад» (17.06.2014), «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (05.02.2015) та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації» [11]. Протягом десяти років впровадження реформи в громадах було накопичено досвід ефективного управління, включаючи створення нової системи методичної служби та розуміння необхідності обговорення важливих питань з громадськістю. Модернізація публічного управління територіальними громадами потребує систематичного підходу, впорядкування управлінських процесів та впровадження новітніх методів, що відповідають сучасним викликам. Одним із таких методів є використання математичного моделювання в управлінні територіальними громадами. Значимість цього підходу для забезпечення ефективного та обґрунтованого прийняття рішень проявляється в декількох ключових аспектах. Математичні моделі дозволяють: враховувати різноманітні параметри та фактори, що впливають на розвиток територіальних громад, обґрунтовувати ефективний розподіл ресурсів, зокрема фінансових, аналізувати різні сценарії та їх вплив на розвиток територіальних громад, а також забезпечувати об'єктивний підхід до управління, оскільки базуються на конкретних даних та алгоритмах.

**Аналіз останніх досліджень.** Становлення та розвиток системи публічного управління на рівні територіальних громад активно досліджується в сучасній управлінській думці. Так С. А. Попов, Г. О. Панченко розглядали впровадження нововведень в систему публічного управління. Приділили увагу механізму ініціювання нововведень. Наголосили, що цей механізм ґрунтується «на визначенні дієвих акторів, які започатковують процес впровадження нових ідей, кращих практик у системі органів публічної влади. Дієвими акторами можуть бути народ України, Президент України, Верховна Рада України, органи виконавчої влади та їх посадові особи. Вихідним продуктом цього механізму має бути затверджена рішенням найвищого рівня державно-управлінська реформа у форматі концепції, стратегії, програми реформування системи органів публічної влади інноваційним шляхом. Це рішення має бути виваженим,

чітко розкривати послідовність дій щодо втілення нововведень із використанням відповідних прийомів, способів, методів, процедур» [10]. Нижник Н. Р. і Леліков Г. І. в своєму дослідженні наголошували, що «практично у всіх органах державної влади в Україні забезпечується інформаційна підтримка поточної роботи на рівні окремих персональних комп'ютерів з набором типових програмних продуктів. Для України, в якій на фоні економічних реформ розгортається адміністративна реформа, питання формування інформаційної і аналітичної бази для прийняття управлінських рішень на державному рівні є особливо актуальним. Завданням є розробка аналітичних моделей, методів та алгоритмів відповідних задач з позицій сучасних досягнень науки, зокрема, системного аналізу, математичного моделювання» [9]. В. Бакуменко вважав, що слабо структуровані та неструктуровані проблеми є характерними для практики публічного управління та адміністрування і запропонував узагальнену модель системи публічного управління, яка включає базові елементи, що можуть бути підґрунтям для подальшої деталізації уявлення про систему публічного управління та адміністрування шляхом розкриття окремих її елементів за використанням інших відомих або нових моделей [1]. Л. Брожик в своїх дослідженнях робить висновок, що «в Україні потрібно створити систему інформаційного забезпечення органів державного управління саме як взаємозв'язану відповідним чином сукупність організаційних, правових, інформаційних, методичних, програмно-технічних та технологічних компонентів, що забезпечують необхідний рівень якості управлінських рішень, що приймаються за рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів та інформаційних технологій» [2]. Ліпінська А. В. наголошувала на необхідності широко використовувати інформаційні технології для задоволення інформаційних потреб органів державної влади, і стверджувала, що «на інформаційно-аналітичні підрозділи органів державного управління покладають виконання функцій залучених експертів, подання результатів аналітичного дослідження, а не безпосередньо реалізація аналітичних технологій. Проте аналітична функція інформаційного середовища вимагає оцінювання значущості, вірогідності, повноти джерел інформації. Необхідність постійного отримання актуальної інформації спонукає до відстеження й аналізу якості отриманої інформації, створення власних інформаційних аналітичних продуктів» [8]. З огляду на те, що вітчизняні науковці проводячи дослідження в різних аспектах управління територіальними громадами, роблять акцент на використання інформаційно-комунікаційних технологій, можливо для покращення процесів прийняття рішень, оптимізації розподілу ресурсів, аналізу економічної ефективності та планування розвитку територій використовувати можливості математичного моделювання.

**Мета статті.** Обґрунтувати доцільність застосування методів математичного моделювання в управлінні територіальними громадами.

**Виклад основного матеріалу.** Управління територіальними громадами є складним та многогранним процесом, який включає в себе різноманітні аспекти: стратегічне планування; фінансове управління; муніципальні послуги; підтримка громадської участі; розвиток економіки та підприємництва. Важливим етапом управління територіальними громадами є розробка стратегій та планів розвитку. Ці стратегії визначають основні цілі, завдання та пріоритети розвитку громади на довгострокову перспективу. Ефективне управління фінансовими ресурсами включає в себе планування та розподіл бюджетних коштів, контроль за їх використанням та забезпечення фінансової стійкості громади. Забезпечення належного рівня інфраструктури та надання якісних муніципальних послуг включає в себе будівництво та утримання доріг, водопостачання, вивіз сміття, організацію медичних та освітніх закладів тощо. Залучення громадян до прийняття рішень та виконання проектів може бути здійснено через організацію громадських слухань, опитувань, створення рад громадського самоврядування та інших механізмів. Розвиток економіки та підприємництва включає в себе розробку

та реалізацію програм підтримки малих та середніх підприємств, створення інвестиційної привабливості громади та розвиток інфраструктури для бізнесу. Суттєве спрощення виконання цих функцій місцевого самоврядування можна досягти за допомогою застосування математичного моделювання.

Наразі на нинішньому етапі розвитку суспільства, не зважаючи на складний воєнний стан, інформаційно-комунікаційні технології є невід'ємною складовою розвитку цифрової спроможності територіальних громад в Україні, а саме: «переведення максимальної кількості публічних послуг в онлайн режим, забезпечивши при цьому доступність цифрових технологій шляхом залучення до них як найбільшої кількості громадян; покращення якості надання публічних послуг громадянам та підвищення їхньої довіри до місцевої влади; подолання цифрової нерівності розвитку територіальних громад, шляхом забезпечення всього населення Інтернетом; підвищення цифрової грамотності населення, шляхом формування цифрових навичок та компетенцій у більшості українських громадян» [3]. Маємо всі підстави стверджувати, що на сьогодні органи місцевої влади забезпечені засобами комунікації і можуть використовувати математичне моделювання для аналізу, дослідження та прогнозування реальних систем чи процесів в управлінні територіальною громадою. Роль математичного моделювання в управлінні надзвичайно важлива. Воно дозволяє управлінцям аналізувати різноманітні аспекти діяльності системи чи процесу, виявляти основні фактори, що впливають на їхню ефективність, та розробляти стратегії оптимізації. За допомогою математичних моделей можна проводити експерименти «на папері», шляхом зміни параметрів та умов, що дозволяє виявляти найкращі рішення без необхідності проведення реальних випробувань. Крім того, математичне моделювання є потужним інструментом для прогнозування майбутніх подій та реакцій системи на зміни у середовищі. Воно дозволяє управлінцям аналізувати альтернативні сценарії та визначати оптимальні шляхи дії в різних ситуаціях.

Економічні моделі можна використовувати для аналізу економічних процесів в територіальних громадах, включаючи доходи та витрати, розподіл бюджетних ресурсів, ефективність інвестицій та інше. Вони дозволяють прогнозувати розвиток економіки громади та розробляти стратегії її економічного розвитку. Соціальні моделі можуть включати моделі міграції, демографічного розвитку, освіти, здоров'я, розвитку соціальної інфраструктури, що допоможе управлінцям аналізувати та прогнозувати соціальні та демографічні тенденції у громаді. Оптимізаційні моделі використовуються для пошуку оптимальних рішень у різних сферах управління територіальними громадами, таких як розподіл ресурсів, планування розвитку інфраструктури, організація обслуговування населення тощо. Оптимізаційні моделі дозволяють знаходити найефективніші стратегії управління громадою з урахуванням обмежень та цілей. Ці види математичних моделей не є вичерпним переліком, кожен з цих видів моделей має свої особливості та застосування в аналізі та управлінні різними аспектами життя громади. Ми звернемо увагу на застосування оптимізаційних моделей для розробки стратегії розвитку освіти в громаді. Ці моделі дозволяють знаходити найбільш оптимальні варіанти розміщення освітніх об'єктів (оптимізація шкільної мережі) з урахуванням різних факторів, таких як густота населення, демографічна ситуація, прогнозування дитячих контингентів, соціально-економічні умови громади доступність до транспорту тощо. Завдання оптимізації мереж загальноосвітніх навчальних закладів є одним з найбільш термінових, які стоять перед органами місцевого самоврядування України, оскільки місцевим громадам необхідно згідно законодавства здійснити розв'язування питань, «пов'язаних із реалізацією права на освіту» [4]. Законом України «Про освіту» чітко окреслені основні цільові орієнтири розвитку освіти, які мають забезпечуватися через управлінські механізми органів місцевого самоврядування, а саме: «забезпечення права на освіту; забезпечення права на безоплатну освіту; засади



державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності; складники та рівні освіти; забезпечення територіальної доступності повної загальної середньої освіти; забезпечення стандартів освіти» [4]. Актуальним є «планування та забезпечення розвитку мережі закладів профільної середньої освіти академічного спрямування» [4], оскільки в концепції НУШ передбачалося «розроблення і затвердження стандартів профільної середньої освіти на компетентнісній основі в 2023 році, формування мережі закладів III рівня (профільної школи) – не пізніше 2025 року, початок роботи профільної школи за новими освітніми стандартами на компетентнісній основі не пізніше 2027 року, перший дванадцятий клас Нової школи – не пізніше 2029 року» [6]. Органи місцевого самоврядування як засновники закладів освіти наділені широким спектром повноважень щодо управління функціонуванням і розвитком цих закладів, зокрема здійснити «процес оптимізації освітньої мережі, що враховує демографічну ситуацію, прогнозування дитячих контингентів, соціально-економічні умови громади» [5], в чому в значній мірі може допомогти застосування методів математичного моделювання.

**Висновки.** Процеси входження України до Європейського Союзу зумовлюють необхідність проведення оновлення змісту методів управління на місцевому рівні. Здійснення цих процесів відбувається одночасно з реформою децентралізації, тобто передачі значних повноважень від державних органів влади органам місцевого самоврядування. На них, зокрема, покладається управління освітньою сферою. Управління територіальними громадами може полегшитися з використанням різноманітних математичних моделей для аналізу, прогнозування та оптимізації різних аспектів їхньої діяльності. Основною метою моделювання є отримання інформації про реальні процеси або системи шляхом створення їх математичних аналогів. Це дозволяє прогнозувати поведінку системи в різних умовах, розробляти стратегії управління та приймати обґрунтовані рішення. Можна використовувати різні типи і види моделей, а саме: економічні моделі - для аналізу економічних процесів в територіальних громадах; соціальні моделі для прогнозування демографічних тенденцій; оптимізаційні моделі - для пошуку оптимальних рішень у різних сферах управління територіальними громадами. Останні можна використовувати для оптимізації освітньої мережі, що є нагальним завданням в зв'язку з розбудовою Нової української школи.

### Список використаних джерел

1. Бакуменко В. Д., Борисевич С.О., Михненко А. М. Сучасні моделі-підходи управління суспільним розвитком. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2007. Вип. 1. С. 7–10.
2. Брожик Л. Інформаційні технології та ефективність державного управління. *Персонал*. 2007. № 8. С. 81–84.
3. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2021, № 6 URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/3.pdf) (дата звернення: 29.03.2024)
4. Закону України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 26.04.2024).
5. Інформаційне повідомлення про громадське обговорення проектів рішень Піщанської селищної ради про ліквідацію закладів загальної середньої освіти (станом на 16 квітня 2024 року) URL: <https://ps-gromada.gov.ua/news/1713265710/> (дата звернення: 26.04.2024).
6. Концепція «Нова українська школа». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 29.03.2024)
7. 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: 26.04.2024).
8. Ліпінська А. В. Інформаційно-комунікаційні технології в організації інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 10 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=908> (дата звернення: 26.04.2024).

9. Нижник Н. Р., Леліков Г. І. Інформаційні технології в структурах державної служби: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 220 с.
10. Попов С. А., Панченко Г. О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с.
11. Реформа децентралізації. Кабінет міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення: 26.04.2024).

## Reference

1. Vakumenko, V. D. Borysevych, S.O. Mykhnenko, A. M. (2007). Suchasni modeli-pidkhody upravlinnia suspilnym rozvytkom [Modern models and approaches to social development management]. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia*. 1, 7–10. [in Ukrainian].
2. Brozhyk, L. (2007). Informatsiini tekhnolohii ta efektyvnist derzhavnoho upravlinnia [Information technologies and efficiency of public administration]. *Personal*. 8, 81–84. [in Ukrainian].
3. Yevsiukova, O. V. (2021). Tsyfrova spromozhnist terytorialnykh hromad v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Digital Capacity of Territorial Communities in Ukraine: Problems and Prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 6. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/3.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/3.pdf) (accessed: 29.03.2024), [in Ukrainian].
4. Law of Ukraine “On Education”, 2017 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed: 26.04.2024), [in Ukrainian].
5. Informatsiine povidomlennia pro hromadske obhovorennia proektiv rishen Pishchanskoї selyshchnoi rady pro likvidatsiiu zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Information notice on public discussion of draft decisions of Pishchany village council on liquidation of general secondary education institutions] (stanom na 16 kvitnia 2024 roku), URL: <https://ps-gromada.gov.ua/news/1713265710/> (accessed: 26.04.2024), [in Ukrainian].
6. Kontseptsiiia «Nova ukrainska shkola» [The “New Ukrainian School” concept]. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (accessed: 29.03.2024), [in Ukrainian].
7. 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: 26.04.2024), [in Ukrainian].
8. Lipinska, A. V. (2015). Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v orhanizatsii informatsiino-analitychnoho zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia [Information and communication technologies in the organization of information and analytical support of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 10, URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=908> (accessed: 26.04.2024), [in Ukrainian].
9. Nyzhnyk, N. R. Lelikov, H. I. (2015). Informatsiini tekhnolohii v strukturakh derzhavnoi sluzhby [Information technologies in the civil service structures]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, [in Ukrainian].
10. Popov, S. A. Panchenko, H. O. (2018). Innovatsiyni rozvytok systemy orhaniv publichnoi vlady: stratchichni pidkhid [Innovative development of the system of public authorities: a strategic approach]: navchalnyi posibnyk. Odessa: ORIDU NADU, [in Ukrainian].
11. Decentralization reform. The Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (accessed: 26.04.2024), [in Ukrainian].

УДК 351.851:352

## Застосування зарубіжного досвіду управління освітою в територіальних громадах

### APPLICATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN EDUCATION MANAGEMENT IN TERRITORIAL COMMUNITIES

**ШИПЦІНА 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>

**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

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-9>

**Анотація.** У статті розглянуто моделі управління загальною середньою освітою на місцевому рівні в Фінляндії, Канаді та Сінгапурі. Наголошено на важливості аналізу освітніх систем місцевих громад у контексті тенденцій до децентралізації управління в різних сферах життя суспільства. Оскільки освіта й навчання є ключовими для соціально-економічного прогресу держави, Україні корисно вивчати та використовувати зарубіжний досвід управління освітою, що охоплює різноманітні підходи, стратегії та методи, які можуть сприяти покращенню власних систем управління освітою. Виявлено, що освітня політика Фінляндії базується на принципах децентралізації та демократії, що дає місцевим урядам та шкільним радам значну автономію. У Канаді управління освітою має комбінований характер, з централізованими та децентралізованими елементами, провінції відповідають за освіту, однак отримують фінансування з федерального бюджету. У Сінгапурі, система управління освітою централізована, значна увага приділяється постійному професійному розвитку вчителів та використанню інноваційних підходів до навчання й викладання. Зроблено висновок, що аналіз досвіду управління освітою на рівні місцевих громад у різних країнах світу вказує на важливість пошуку Україною власного, унікального підходу, заснованого на найкращих практиках глобальної спільноти. Проте, перш ніж адаптувати цей досвід, необхідно враховувати особливості нашого менталітету, історії та культурних установок. Активний обмін досвідом з такими країнами як Фінляндія, Сінгапур та Канада можна здійснювати через партнерства між територіальними громадами, освітніми установами, міжнародними організаціями та урядовими агенціями. Адаптація досвіду цих країн до українських реалій та потреб конкретних громад є надзвичайно важливою. При впровадженні іноземного досвіду необхідно враховувати думки різних зацікавлених сторін, включаючи учителів, батьків, учнів, адміністраторів та громадські організації. Це сприятиме не лише покращенню якості освіти на рівні окремої територіальної громади, але й досягненню успіху в галузі освіти на рівні всієї держави.

**Ключові слова:** управління освітою, система освіти, територіальні громади, досвід, децентралізація

**Summary.** The article examines the management models of general secondary education at the local level in Finland, Canada and Singapore. The importance of analyzing the educational systems of local communities in the context of tendencies towards decentralization of management in various spheres of social life is emphasized. Since education and training are key to the socio-economic progress of the country, it is useful for Ukraine to study and use foreign experience in education management, which covers a variety of approaches, strategies and methods that can contribute to the improvement of its own education management systems. Finnish education policy was found to be based on the principles of decentralization and democracy, giving local governments and school boards considerable autonomy. In Canada, education management is mixed in nature, with centralized and decentralized elements, the provinces are responsible for education, but receive

*funding from the federal budget. In Singapore, the education management system is centralized, significant attention is paid to the continuous professional development of teachers and the use of innovative approaches to learning and teaching. It was concluded that the analysis of the experience of education management at the level of local communities in different countries of the world indicates the importance of Ukraine's search for its own, unique approach based on the best practices of the global community. However, before adapting this experience, it is necessary to take into account the peculiarities of our mentality, history and cultural attitudes. Active exchange of experience with countries such as Finland, Singapore and Canada can be carried out through partnerships between territorial communities, educational institutions, international organizations and government agencies. Adapting the experience of these countries to Ukrainian realities and the needs of specific communities is extremely important. When implementing foreign experiences, it is necessary to take into account the opinions of various stakeholders, including teachers, parents, students, administrators and community organizations. This will contribute not only to the improvement of the quality of education at the level of a separate territorial community, but also to the achievement of success in the field of education at the level of the entire state.*

**Key words:** *education management, education system, territorial communities, experience, decentralization*

**Вступ.** Сучасні тенденції у децентралізації управління різними сферами суспільного життя наголошують на важливості дослідження освітніх систем територіальних громад. Оскільки освіта і навчання є ключовими факторами для соціально-економічного розвитку держави, Україні корисно вивчати та адаптувати зарубіжний досвід управління освітою на рівні територіальних громад. Зарубіжний досвід управління освітою охоплює різноманітні підходи, стратегії та методи, які можуть сприяти удосконаленню власних систем. Цей обмін ідеями сприяє виникненню новаторських підходів та розширює можливості управління освітою. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє ідентифікувати та впроваджувати кращі практики, які довели свою ефективність у сфері управління освітою. Особливо це актуально в умовах глобалізації, коли учні та фахівці можуть пересуватися між країнами, а вимоги до освіти стають все більш уніфікованими. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності системи освіти країни на міжнародному рівні та забезпечує високу якість освіти для громадян. Отже, зарубіжний досвід у державному управлінні освітою є важливим джерелом знань та інновацій, що можуть сприяти поліпшенню якості освіти та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток країни.

**Аналіз останніх досліджень.** Результати аналізу останніх публікацій показують, що в більшості праць, опублікованих за роки незалежності України, висвітлюються питання управління системою освіти в нашій державі, а також у інших країнах світу. До вивчення європейського та світового досвіду реформування управління освітою в процесі децентралізації влади зверталися А. Джурило, яка аналізувала світові освітні практики у країнах із централізованою та децентралізованою системою управління, переваги та недоліки кожної із форм управління освітніми системами і виявила, що «світові освітні практики характеризуються суперечливими тенденціями маятникового типу: у країнах із централізованою системою управління освітою явними є тенденції децентралізації управління і, навпаки, у країнах з низькою часткою державної участі у менеджменті освіти спостерігаються тенденції протилежного характеру, спрямовані на зростання автономії різноманітних типів навчальних закладів. Пошук оптимальної «критичної точки» співвідношення різних форм участі держави у розвитку системи національної освіти у світі продовжуються» [4]; Л. Гаєвська і Н. Шульга, які аналізували досвід Європейського Союзу щодо формування політики в галузі освіти і зробили висновок «що у трансформаційних процесах, які мають місце в Європейському Союзі, важлива роль належить державній освітній політиці, в рамках якої здійснюються пошуки найпривабливіших для громадян і суспільства загалом доктрин і концепцій організації освітньої парадигми, визначаються стратегічні цілі, побудова та механізми управління системою освіти, розробляються



принципи, що покладаються в її основу і мають забезпечити функціонування освіти як провідного ресурсу соціально-економічного розвитку цих країн на шляху їх інтеграції в єдиний Європейський освітній простір.» [2]; І. Лопушинський і О. Ковнір, які висвітлили новітніх тенденцій щодо реформування галузі освіти в умовах децентралізації влади в Україні та зробили висновок, що «запровадження децентралізованої системи освіти в Україні нині перебуває на етапі вивчення світового, насамперед європейського досвіду, формування відповідної законодавчої бази, розроблення та погодження з громадськістю української моделі децентралізації освіти. [5, 6], Г. Бурховецька, яка на рівні закладу освіти аналізувала основні напрямки децентралізації управління і виокремила серед них насамперед такі: звітування керівників перед громадськістю; врахування громадської думки, шкільного самоврядування під час планування роботи на навчальний рік; використання позабюджетних коштів тощо [1], І. Дехтярьова [3], Р. Шиян [10] присвятили дослідження процесам децентралізація та демократизація управління вищою освітою в країнах Європейського союзу. Водночас вивчення проблеми показало, що різні аспекти управлінської діяльності в галузі освіти України потребують додаткового розгляду.

**Мета статті.** Метою даного дослідження є вивчення можливості використання зарубіжного досвіду функціонування моделей управління системою освіти в територіальних громадах.

**Виклад основного матеріалу.** Система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед публічними управліннями в сфері освіти постали такі проблеми, які їм не доводилося вирішувати.

Порівняльний аналіз систем управління освітою країн, таких як Фінляндія, Канада і Сінгапур, дозволяє виявити різноманітні підходи та стратегії, які вони використовують для досягнення своїх освітніх цілей.

Система освіти в Фінляндії вважається однією з найкращих в світі. У різноманітних рейтингах з оцінки освіти та розвитку людських ресурсів ця країна перебуває на найвищих місцях. Основна мета освітньої політики Фінляндії полягає в наданні якісної освіти усім, незалежно від віку, місця проживання, майнового стану, статі або рідної мови [7]. Фінляндія має високий рівень державного фінансування освіти, що дозволяє забезпечити всебічний доступ до якісної освіти для всіх громадян; тримає високий стандарт підготовки вчителів, де освітні заклади мають важливу роль у формуванні педагогічного кадрового потенціалу; організаційна модель державного управління країни заснована на принципах децентралізації та демократії, де місцеві уряди та шкільні ради мають значну автономію; при оцінюванні набутих компетентностей здобувачів освіти увага акцентується на індивідуальному розвитку учнів.

З організаційної точки зору фінська система освіти не сильно відрізняється від інших європейських систем, але деякі принципові аспекти роблять її особливою та успішною. Насамперед, це – усвідомлення цінності освіти в суспільстві, більшість громадян Фінляндії вважають, що саме загальнодоступна шкільна система стала визначальним фактором фінської історії та створює фундамент для процвітання країни. Освіта у Фінляндії універсальна та безкоштовна, з безкоштовним харчуванням учнів, з автономією на всіх рівнях, з орієнтацією на навчання, а не керуванням учнем. Крім того, професія вчителя у Фінляндії престижна та користується повагою громадян. Серед вступників на педагогічні професії «дуже висока конкуренція – тільки 20% бажаючих вступають до педагогічних вузів, що дозволяє вибрати найбільш талановитих та мотивованих до викладання абітурієнтів» [7]. Фінській освітній системі характерна гнучкість: «здобути кваліфікацію можна різними шляхами, а обов'язкові рішення приймаються на кінцевих етапах. 50% учнів продовжують навчання у вищих класах середньої школи. 42% – обирають професійно-технічну освіту. В кінцевому підсумку 60% учнів отримують вищу освіту» [7]. Освіта є безкоштовною від дошкільної підготовки до закладів вищої освіти. На освіту «виділяється 11-12% з державного бюджету

і муніципалітетів Фінляндії. Таким чином фінансуються безкоштовні підготовчі класи, базове навчання, гімназії, професійна освіта, а також підтримується недержавна культурно-просвітницька робота. Університети також на 64% фінансуються із державного бюджету, а спеціалізовані інститути – на 83%. Так формується система навчання протягом всього життя для всіх, хто живе у цій країні. Приблизно половина дорослого населення бере участь у навчальних програмах для дорослих» [7].

Освітня система Канади дуже неоднорідна, оскільки 10 провінцій, що складають державу, мають широку автономію. Формується 10 систем освіти, які успішно функціонують. Управління та адміністрування освітою в Канаді здійснюється на трьох рівнях - федеральному, провінційному та місцевому. На федеральному рівні уряд допомагає провінціям фінансувати освітні програми через виплату загальних дотацій чи грантів, а законодавча влада забезпечує захист освітніх прав різних меншин. На рівні провінції мається можливість створювати закони у сфері освіти, розробляти освітні програми та навчальні плани, а також здійснювати підготовку та кваліфікаційну перевірку вчителів та надавати субсидії шкільним радам для фінансування освіти. Безпосередньо на місцевому рівні шкільні ради відповідають за адміністрацію, нерухомість, персонал і прийом учнів. До складу цих рад входять директори, вчителі, батьки або опікуни, а також непедагогічні працівники школи. Громадськість обирає «опікунів», які стануть членами шкільної ради. Вони проводять регулярні засідання, де представники громади можуть висловлювати свої думки щодо управління школами в їхньому районі. Також вони пояснюють політику і рішення ради жителям громади, щоб заручитися їхньою підтримкою.

Отже, Канада має федерально-провінційну систему фінансування, де провінції відповідають за освіту, але отримують фінансування з федерального бюджету, що забезпечує різноманіття підходів у кожній провінції. Гнучка система підготовки вчителів країни включає різноманітні програми та підходи від провінції до провінції. Щодо публічного управління освітою, то вона характеризується комбінацією централізованих та децентралізованих елементів управління, де керівництво освітою здійснюється на різних рівнях від шкільних до провінційних. Також кожна провінція встановлює власні стандарти та тести для оцінювання.

Сінгапур має централізовану систему управління, яка надає цільове фінансування та встановлює стандарти якості. В країні значні кошти спрямовуються в освіту, на розвиток вчителів, інфраструктури та інновацій, так як увага акцентується на постійному професійному розвитку вчителів та на інноваційних підходах до навчання й викладання. Оцінювання знань учнів здійснюється згідно з національними стандартами. Свіжі рейтинги свідчать про ефективність освітньої системи у Сінгапурі. Випускники шкіл цього міста-держави демонструють високий рівень знань і вмінь, що дозволяє їм успішно працювати в умовах змінної світової економіки та нової промислової революції. Так, за даними останнього звіту PISA (Programme for International Student Assessment) оприлюдненого 5 грудня 2023 року, «у якому оцінюють здібності учнів з країн – учасниць Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Сінгапур перевершив усіх за показником наукових знань молоді. Крихітна держава обігнала в рейтингу різні країни, зокрема Фінляндію і Канаду, які роками були одними з перших за цим напрямком» [8]. За рейтингом виявляється, що учні з Сінгапуру володіють достатньою кваліфікацією для самостійного творчого застосування отриманих знань як у стандартних, так і в незвичайних ситуаціях, що готує їх до життя з його непередбачуваністю. Багато фахівців стверджують, що сучасні учні мають навчитися не лише конкретним предметам, але й навичкам самонавчання, щоб мати можливість в майбутньому здійснювати самоосвіту та володіти креативним та критичним мисленням. Досвід Сінгапуру свідчить про успішну реалізацію такої системи освіти, що допомагає сучасним школярам отримувати необхідні навички та знання. Основною метою профільного міністерства освіти в Сінгапурі є не лише

забезпечення грамотності дітей і молоді, але й допомога їм у самореалізації: завдання освіти у цій країні - сприяти виявленню талантів серед молоді, розкриттю їхнього потенціалу та розвитку інтересу до навчання, що дозволить набувати нові знання та навички за необхідності. Влада розуміє, що зміни у світі, такі як глобалізація, зростання населення та мегаполісів, впровадження інноваційних технологій, потребують серйозної уваги. Для того, щоб Сінгапур зміг використати ці зміни на свою користь, система освіти спрямована на розвиток певних компетенцій, відомих як «Компетенції XXI століття». Для впровадження цієї доктрини Міністерство освіти Сінгапуру вжило заходів, які «мали допомогти кожному маленькому громадянину міста-держави вирости гармонійною особистістю – освіченою, морально стійкою, здоровою. Освіта тут обов'язкова для всіх верств населення, крім приватних шкіл тут створено потужну мережу державних навчальних закладів. Усі вони відповідають вимогам освітньої доктрини і достатньо профінансовані. Кожний заклад освіти оснащений всім необхідним для здобуття бажаних результатів навчання. Викладачі мають великі можливості для саморозвитку, їм створюють всі умови для підтримки високих стандартів освіти країни» [9].

Порівняльний аналіз цих країн допомагає виявити різноманітність підходів та вибрати найбільш ефективні стратегії для покращення систем управління освітою в інших країнах.

Таблиця 1. Система середньої освіти різних країн: градація та регулювання

	Фінляндія	Канада	Сінгапур	Україна
Регулювання системи середньої освіти	Регулюється Міністерством освіти і культури Фінляндії	Регулюється провінційними урядами Канади	Регулюється Міністерством освіти Сінгапуру	Регулюється Міністерством освіти і науки України
Доступність навчання	В державних школах безкоштовне	В державних школах безкоштовне	В державних школах безкоштовне	В державних школах безкоштовне
Градація ланок середньої освіти	Нижній ступінь: 1-6 клас Верхній ступінь: 7-9 клас	Початкова школа: 1-5 клас Середня школа: 6-8 клас Старша школа: 9-12 клас	Початкова школа: 1-6 клас Середня школа: 7-10 клас	Початкова школа: 1-4 клас Основна школа: 5-9 клас Старша школа: 10-11 клас
Навчальна програма	Навчальні програми на основі національної програми	Навчальні програми згідно з навчальним планом своєї провінції	Навчальні програми на основі національних стандартів	Навчальні програми в Україні затверджені МОН
Державне тестування	Обов'язкових іспитів немає.	Провінційні тести для оцінювання навичок учнів.	Іспити після початкової школи, середньої та для вступу до вищого навчального закладу.	Іспити для вступу до вищого навчального закладу.

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 7, 9]

Деякі з успішних практик та стратегій із систем управління освітою Фінляндії, Сінгапуру та Канади можуть бути корисними для впровадження в українському контексті. Наприклад фокус на професійному розвитку вчителів: з фінського досвіду високий статус та висока якість підготовки вчителів; сінгапурське створення можливостей для постійного їх навчання; канадська гнучка система професійного розвитку. В публічному управлінні школами територіальної громади варто звернути увагу на значну автономію у вирішенні питань, пов'язаних із навчанням та управлінням в Фінляндії та створення сприятливих умови для інновацій та адаптації до місцевих потреб в Канаді. Важливо враховувати принципи інклюзивної освіти, які впроваджені в цих країнах для забезпечення рівних можливостей для всіх учнів незалежно від їхніх потреб та особливостей. Використання найкращих практик з оцінювання та вимірювання результатів з Фінляндії, Сінгапуру та Канади може допомогти встановити ефективні механізми оцінки якості освіти в Україні, але тут важливо збалансувати стандартизоване оцінювання з оцінкою, що базується на комплексному розумінні навчання та розвитку учнів.

Поряд з позитивними моментами врахування зарубіжного досвіду в управлінні системою освіти на місцевому рівні громади можуть зіткнутися з рядом викликів та перешкод, які варто узяти до уваги. Насамперед, це різниці культур. Їх необхідно враховувати та адаптувати зарубіжний досвід до українського контексту. Також впровадження нових стратегій та практик може вимагати значних інвестицій, а наразі в умовах воєнного стану громади можуть зіткнутися з обмеженими фінансовими ресурсами, що ускладнить реалізацію деяких аспектів зарубіжного досвіду. Врахування цих викликів та перешкод під час впровадження зарубіжного досвіду в українську систему освіти допоможе зробити процес більш ефективним та успішним.

**Висновки.** Моделі управління загальною середньою освітою на рівні територіальної громади в Фінляндії, Канаді та Сінгапурі відрізняються за своєю організацією та принципами. У Фінляндії, система освіти характеризується високим рівнем децентралізації, де велика автономія надається місцевим управлінням. Місцеві влади, такі як муніципалітети, мають значний контроль над шкільними діяльностями та фінансами. У Канаді, система управління освітою також має велику долю децентралізації, але з важливим елементом федерального фінансування та регулювання. Кожна провінція має власні стандарти та програми, і місцеві уряди та шкільні ради беруть на себе значну відповідальність за управління освітніми закладами. У Сінгапурі, управління освітою централізоване. Держава має контроль над фінансуванням, стандартами та політикою освіти. Ця модель дозволяє державі забезпечувати рівномірний доступ до якісної освіти та контролювати реалізацію стратегічних цілей у сфері освіти. Аналіз досвіду управління освітою на рівні місцевих громад у різних країнах світу вказує на необхідність для України розглядати власний, унікальний підхід, заснований на найкращих практиках глобальної спільноти. Проте, на шляху до адаптації такого досвіду варто брати до уваги особливості нашого менталітету, історичність нашої країни та її культурні установки. Використання цього досвіду, адаптованого до українських реалій, може стати ключовим чинником у розвитку ефективної системи управління освітою на місцевому рівні. Наразі Україна може налагодити активний обмін досвідом з Фінляндією, Сінгапуром та Канадою через партнерства між освітніми установами, міжнародними організаціями та урядовими агенціями. Адаптувати досвід цих країн з врахуванням унікальних особливостей та потреб української системи освіти та культури конкретної громади. Важливо включити в усі процеси впровадження іноземного досвіду різні зацікавлені сторони, включаючи учителів, батьків, учнів, адміністраторів та громадські організації, що сприятиме покращенню якості освіти як окремої територіальної громади, так і досягненню успіху в цій галузі на рівні держави.



### Список використаних джерел

1. Бурховецька Г. В. Децентралізація управління шкільною освітою. *Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Державне управління.* 2014. Т. 15, Вип. 291. С. 287-297
2. Гаєвська Л. А., Шульга Н. Д. Досвід Європейського Союзу щодо формування й реалізації освітньої політики як головного важеля соціально-економічного розвитку країн. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування.* 2017. Вип. 4–5. С. 9–22.
3. Дехтярьова І. О. Децентралізація та демократизація управління вищою освітою у Чеській Республіці. *Актуальні проблеми державного управління.* 2015. № 2. С. 184-192.
4. Джурило А. П. Актуальні проблеми управління освітніми системами у зарубіжжі: централізація і децентралізація. *Український педагогічний журнал.* 2015. № 4. С. 170-178
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. Лопушинський І. П., Ковнір О. І. Стан та перспективи реформування освіти в умовах децентралізації влади в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електронне наукове фахове видання Херсонського національного технічного університету.* 2017. № 1 URL: <http://el-zbirn-du.at.ua/>. (дата звернення 15.04.2024)
7. Особливості системи освіти Фінляндії. URL: <https://pon.org.ua/novyny/5682-osoblivost-sistemi-osviti-fnlyandyi.html> (дата звернення 15.04.2024)
8. Результати PISA 2022. URL: <https://www.oecd.org/publication/pisa-2022-results/> (дата звернення 15.04.2024)
9. Система освіти Сінгапуру рік у рік посідає перші місця у світових рейтингах. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/1308-systema-osvity-sinhapuru-rik-u-rik-posidaie-pershi-mistsia-u-svitovykh-reitynhakh-u-chomu-zh-sekret-tsiiei-shkoly> (дата звернення 15.04.2024)
10. Шиян Р. Децентралізація освіти у Польщі: досвід для України. URL: <http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-16-Poland.pdf>. (дата звернення 15.04.2024)

### References

1. Burkhovetska, H. V. (2014) Detsentralizatsiia upravlinnia shkilnoiu osvitoiu [Decentralization of school education management]. *Zbirnyk naukovykh prats Donetskoho derzhavnoho universytetu upravlinnia. Serii: Derzhavne upravlinnia.* Vol. 15, 291, 287-297 [in Ukrainian].
2. Haievska, L. A. Shulha, N. D. (2017). Dosvid Yevropeiskoho Soiuzu shchodo formuvannia y realizatsii osvitnoi polityky yak holovnoho vazhelia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krain [The experience of the European Union in the formation and implementation of educational policy as the main lever of socio-economic development of countries]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Serii: Upravlinnia ta administruvannia.* 4–5, 9–22. [in Ukrainian].
3. Dekhtiarova, I. O. (2015). Detsentralizatsiia ta demokratyzatsiia upravlinnia vyshchoiu osvitoiu u Cheskii Respublitsi [Decentralization and democratization of higher education management in the Czech Republic]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia.* 2, 184-192. [in Ukrainian].
4. Dzhurylo A. P. (2015). Aktualni problemy upravlinnia osvitymy systemamy u zarubizhzi: tsentralizatsiia i detsentralizatsiia [Actual problems of management of educational systems abroad: centralization and decentralization]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal.* 4, 170-178. [in Ukrainian].
5. Lopushynskiy, I. P. Kovnir, O. I. (2017). Yevropeyskyi ta svitovy dosvid reformuvannia osvity v protsesi detsentralizatsii vlady [European and world experience of reforming education in the process of decentralization of power]. *Pedahohichnyi almanakh.* 33, 230–237, [in Ukrainian].
6. Lopushynskiy I. P., Kovnir O. I. (2017) Stan ta perspektyvy reformuvannia osvity v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [State and prospects of reforming education in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia: elektronne nauкове fakhove vydannia Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu.* 2017. 1 URL: <http://el-zbirn-du.at.ua/>. (accessed:15.04.2024), [in Ukrainian].

7. Osoblyvosti systemy osvity Finliandii [Features of the Finnish education system]. URL: <https://pon.org.ua/novyny/5682-osoblivost-sistemi-osvti-fnlyandyi.html> (accessed: 15.04.2024), [in Ukrainian].
8. Rezultaty PISA 2022 [PISA 2022 results]. URL: <https://www.oecd.org/publication/pisa-2022-results/> (accessed: 15.04.2024), [in Ukrainian].
9. Systema osvity Sinhapuru rik u rik posidaie pershi mistisia u svitovykh reitynhakh [Singapore's education system ranks first in world rankings year after year]. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/1308-systema-osvity-sinhapuru-rik-u-rik-posidaie-pershi-mistsia-u-svitovykh-reitynhakh-u-chomu-zh-sekret-tsiiei-shkoly> (accessed: 15.04.2024), [in Ukrainian].
10. Shyian, R. Detsentralizatsiia osvity u Polshchi: dosvid dlia Ukrainy [Decentralization of education in Poland: experience for Ukraine]. URL: <http://decentralization.gov.ua/pics/attachments/2016-02-16-Poland.pdf>. (accessed: 15.04.2024), [in Ukrainian].

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ

УДК 159.923.200

## Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у освітньому середовищі

### CONFLICT PREVENTION AND SETTLEMENT INTERESTS IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

**ЛІСНЄВСЬКА Юлія** – кандидат політичних наук, доцент, 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 <https://orcid.org/0000-0003-3068-0791>DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-10>

**LISNIEVSKA Yuliia** – Ph.D. in Political Sciences, Associate Professor, Department of Public Administration and Law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council», 49006, 70 Volodymyra Antonovycha Street, Dnipro, Ukraine

**Анотація.** Школа є простором взаємовідносин і взаємодії, тут виникає особливий ризик конфліктів і суперечок. Їх причиною є непорозуміння і суперечки учнів, відсутність у них умінь спілкуватися та суб'єктивне ставлення один до одного, непорозуміння між вчителями та адміністрацією, конфлікти вчителів між собою тощо. Суперечки самі по собі не завжди є негативними. Але, якщо конфлікт поглиблюється, не закінчується заспокоєнням обох сторін, він може негативно вплинути на роботу школи. У статті розглядається проблема конфліктів у сучасній школі та способи їх вирішення, зорієнтовані насамперед на детермінанти міжособистісних контактів. Розглянуто причини виникнення конфлікту інтересів між суб'єктами у освітньому просторі. Основна увага зосереджена на виявленні сутності конфлікту, визначенні основних джерел суперечок у школі, а також фаз, через які проходить конфлікт. Конкретизовані типи конфліктів з урахуванням різних критеріїв поділу. Представлені наслідки конфліктних ситуацій, при цьому зазначається, що конфліктна ситуація не обов'язково призводить до виникнення дисфункціонального конфлікту. Виявлено умови, необхідні для того, щоб передконфліктна ситуація перейшла в стадію конфлікту, способи його вирішення та рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації. Також описана специфіка конфліктів у педагогічних колективах і наведена їх класифікація. Розглянуто найбільш поширені способи уникнення конфлікту у педагогічному колективі – як традиційні, так і сучасні, та дієві комунікаційні техніки послаблення конфліктної напруги. Показані негативні наслідки конфліктів для кожної групи суб'єктів освітнього середовища. У статті привертається увага до важливої ролі вчителів у вирішенні учнівських суперечок з використанням безпечних та ефективних способів згадженню, а не ескалації конфліктів. Підкреслюється необхідність розвитку конфліктологічної компетентності вчителів і адміністрації як умови профілактики конфліктів у педагогічному колективі навчального закладу.

**Ключові слова:** заклад освіти, освітнє середовище, конфліктна ситуація, конфліктологічна компетентність, управління конфліктним процесом.

**Summary.** School is a space of mutual relations and interaction, there is a special risk of conflicts and disputes. Their cause is misunderstandings and disputes among students, their lack of communication skills and subjective attitudes towards each other; misunderstandings between teachers and the administration, conflicts between teachers, etc. Conflicts in themselves are not always negative. But if the conflict deepens, does not end with the pacification of both parties, it can negatively affect the work of the school. The article examines the problem of conflicts in the modern school and ways of solving them, focused primarily on the determinants of interpersonal contacts. The causes of the conflict of interests between subjects in the educational space are considered. The main focus is on identifying the essence of the conflict, determining

*the main sources of disputes in the school, as well as the phases through which the conflict passes. Specified types of conflicts taking into account different separation criteria. The consequences of conflict situations are presented, while it is noted that a conflict situation does not necessarily lead to the emergence of a dysfunctional conflict. The conditions necessary for the pre-conflict situation to turn into the conflict stage, ways of solving it and recommendations for solving the conflict situation have been identified. The specifics of conflicts in teaching teams are also described and their classification is given. The most common ways of avoiding conflict in the teaching staff are considered - traditional and modern, as well as effective communication techniques for reducing conflict tension. The negative consequences of conflicts for each group of subjects of the educational environment are shown. The article draws attention to the important role of teachers in resolving student disputes using safe and effective ways of reconciliation, rather than escalating conflicts. The need to develop the conflict-related competence of teachers and administration as a condition for preventing conflicts in the teaching staff of an educational institution is emphasized.*

**Key words:** *educational institution, educational environment, conflict situation, conflict-related competence, management of the conflict process.*

**Вступ.** Сучасний світ характеризується надзвичайно інтенсивними і глибокими цивілізаційними змінами, прискореним розвитком техніки, технології виробництва та інформаційних технологій. Людина не встигає за знаннями, обсяг яких зростає приголомшливими темпами, несприятливими для психіки більшості людей. Крім того, політичні, економічні та соціальні зміни у нашій країні негативно впливають на почуття безпеки, стабільності та впевненості всього суспільства щодо майбутнього. Невизначеність, розчарування та стрес, спричинені повсякденними проблемами та боротьбою з ними, безсумнівно, впливають на поведінку і породжують більш конфліктні стосунки з оточенням. На жаль, освітнє середовище не захищене від цієї проблеми, тут спостерігаються різного типу напруження і конфлікти між учнями, вчителями та батьками.

У сучасних реаліях ми можемо знайти багато нових чинників конфлікту. Виникненню конфліктних ситуацій у школах сприяють повільні освітні реформи, традиційні цілі навчання та виховання, недосконалі методи і форми, умови праці та засоби навчання. Негативну роль відіграє також слабка мотивація педагогічного колективу, викликана зубожінням вчителів. Досить часто відносини у педагогічному колективі супроводжується появою гострих конфліктів внаслідок зіткнення інтересів різних сторін. Звичайно, безконфліктне функціонування суспільної групи є неможливе. Проте в багатьох випадках запобігання конфліктам та урегулювання конфліктних ситуацій є ефективним засобом збереження сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному середовищі. Виявлення, вирішення та урегулювання конфліктів інтересів у освітньому просторі вимагає компетентного управління.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання змісту та особливостей конфлікту інтересів у освітніх закладах викликає зацікавленість багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Специфіка педагогічних конфліктів розглядається у працях Д. Аширова, Л. Березовської, Ф. Бородкіна, С. Гарькавця, С. Ємельянова, Дж. Ньюстрома, Н. Пов'якель, І. Сингаївської, Н. Тализіної, М. Цюрупи та ін.

Традиційне сприйняття конфлікту як шкідливого явища поступається сучасному підходу до конфлікту, як природного і неминучого фактора людських стосунків. Представники цієї точки зору вважали, що нерідко саме конфлікт сприяє вирішенню проблем, з якими стикається організація, започатковує позитивні зміни. Сьогодні в теорії конфлікту існує інтерактивний погляд, згідно з яким конфлікт не тільки може бути позитивною силою, але є важливим для безперервного функціонування організації. Якщо в даній організації немає конфліктів, то взагалі це не свідчить про стан досконалої гармонії та стабільного розвитку. Навпаки, ситуація апатії і стагнації може стати причиною зниження продуктивності праці. Однак, вивчення наслідків конфлікту інтересів у освітньому середовищі дає підстави



стверджувати, що педагогічний конфлікт має власний вимір. На думку дослідників (В. Байдик, Л. Волченко, С. Гарькавець, С. Демчук), конфлікти негативно впливають на почуття безпеки, стабільності та впевненості щодо майбутнього не тільки учнів, але всього суспільства. Утворення здорового психологічного клімату в шкільному колективі, уміння управляти конфліктами, запобігати виникненню конфронтації є запорукою успішності розвитку як конкретного освітнього закладу, так і кожного суб'єкта освітньої діяльності.

**Метою статті** є розкриття причин виникнення конфліктів інтересів в освітньому середовищі та характеристика способів управління педагогічними конфліктами у сучасній українській школі.

**Виклад основного матеріалу.** У теорії управління поняття конфлікт має багато визначень і тлумачень. У найбільш простому з них конфлікт розуміється як відсутність згоди між двома сторонами. У енциклопедичному словнику наводиться ширше визначення. Конфлікт – це суперечність, зіткнення супротивників, несумісних між собою тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда чи в стосунках індивідів, груп людей, пов'язане з гострими негативними переживаннями [15]. Переважно конфлікти виникають через суперечності, викликані різного типу непорозуміннями. В основі непорозумінь можуть бути незгоди у знаннях, уміннях; у функціях управління; в емоційних і психічних станах; цілях, засобах, поглядах, переконаннях, позиціях; оцінках і самооцінках [4, с.8]. Учасниками будь-якого конфлікту є, як мінімум, дві конфліктуючі сторони – як окремі індивіди, так і групи. Сторони конфлікту відіграють різні ролі: у суб'єкта конфлікту роль активна та пряма, тоді як роль другорядного учасника непряма, допоміжна.

Суб'єкт, як активна і самостійна сторона конфлікту, може створювати конфліктну ситуацію, надавати конфлікту потрібний зміст і гостроту, корегувати його перебіг. З огляду на роль суб'єкта, можна виділити кілька типів конфліктів. Насамперед, це міжособистісні конфлікти. Наприклад досить поширені суперечки між керівником і підлеглим через відмову підвищити платню, або суперечність між колегами по школі через різницю поглядів на виховання дітей і так далі. Нерідко виникають особистісно-групові конфлікти – між окремою особистістю та групою. Руйнівний характер має міжгруповий тип конфліктів, коли колізія виникає, наприклад, між керівництвом і співробітниками, або між прихильниками нових способів взаємодії з учнівським колективом і консерваторами тощо.

Другорядний учасник конфлікту – це пасивна сторона, яка надає суб'єкту конфлікту непряму допомогу. Виходячи з характеру дій, можна виділити кілька типів пасивних учасників конфлікту. Наприклад, організатор конфлікту планує конфлікт та керує його перебігом; підбурювач провокує конфлікт; медіатор спрямовує зусилля на припинення суперечки; союзник чи група підтримки – солідаризується з тією чи іншою стороною конфлікту (або обома одночасно).

Оскільки причиною будь-якого протистояння є необхідність задоволення певних потреб, то предметом конфлікту виступають надбання, здатні задовольнити ці потреби. Об'єкт конфлікту – це матеріальна (ресурс), духовна (ідея, норма, принцип) або соціальна (влада) цінність, володіння або користування якою прагнуть сторони конфлікту. Отже об'єкт та предмет конфлікту детермінують його змістовну сутність.

Функція конфлікту – це роль, яку він відіграє по відношенню до суспільства та його утворень: індивідів, соціальних груп, організацій тощо [8, с.37]. Загальні функції конфлікту проявляються на різних рівнях соціальної системи, тоді як особистісні – лише на рівні індивіда, конкретної особистості. Функції конфлікту можуть мати позитивний і негативний характер. До загальних позитивних функцій конфлікту можна віднести усунення протиріч у колективі, а також встановлення соціального контролю за дотриманням декларованих

правил та зняття синдрому покірності у підлеглих. На особистісному рівні позитивні функції конфлікту дозволяють пізнавати людські якості його учасників; сприяють розвитку особистості та ослабленню психічної напруженості, допомагають у вирішенні деяких проблем. Проте не варто недооцінювати і загальні негативні функції конфлікту, який може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей організації загалом. Конфлікт може спричинити значне погіршення емоціонального стану учасників та їх здоров'я, зруйнувати систему взаємовідносин, знизити ефективність організації. Негативні функції на особистісному рівні проявляються у погіршенні якості індивідуальної діяльності, зневірі у своїх здібностях та втраті мотивації тощо. Таким чином, якщо функція конфлікту виконує позитивну роль відносно його учасників, то конфлікт має функціональний характер. У випадку негативних результатів конфлікт є дисфункціональним.

Слід зазначити, що конфлікт – це процес, що протікає в часі, і має відповідні фази, упродовж яких він виникає, розвивається та завершується. У початковій фазі (конфронтаційній) сторони намагаються реалізувати власний інтерес шляхом безповоротної ліквідації чужого інтересу. У наступній (компромісній) фазі сторони конфлікту прагнуть забезпечити свій інтерес за допомогою переговорів. Під час переговорів, полеміки відбувається поступова трансформація власних інтересів кожної із сторін у взаємний, узгоджений інтерес. Кінцева (комунікативна або управлінська) фаза конфлікту спрямована на розробку лінії спілкування сторін і прийняття угоди, яка ґрунтується на суверенності їхніх інтересів.

Конфлікт інтересів, форми і методи його врегулювання та запобігання є невід'ємним елементом організації співпраці колективу. Під інтересами розуміються бажання та потреби залучених у конфлікт сторін. Можна розділити інтереси на три категорії: матеріальні, процедурні та психологічні. Матеріальним інтересом конфлікуючих сторін, зазвичай, є гроші. Одна сторона (наприклад, підлеглі) хоче отримати більше, а інша (керівництво) прагне менше заплатити. Процедурні інтереси пов'язані з пошуком способів вирішення конфлікту. Найчастіше це спільний процедурний інтерес щодо якнайшвидшого і найменш нищівного вирішення конфлікту. Психологічні інтереси пов'язані з потребою людей у повазі та шануванні їх почуття власної гідності. Оскільки людині важко визнати свою неправоту, вони зацікавлені у вирішенні конфлікту без втрати свого престижу. Таким чином, та чи інша область є лише тоді причиною конфлікту, коли вона виступає для його суб'єктів як потреба.

Педагогічний конфлікт – це об'єктивне та суб'єктивне протиріччя, що має власний вимір. Головною особливістю педагогічних конфліктів є підвищена емоційна напруженість учасників зіткнення та ускладнення їх взаємодії після конфлікту. Педагогічний конфлікт — це надзвичайно динамічний процес, який може розвиватися всупереч логіці. Дуже часто у педагогічному конфлікті саме прояви сильних емоцій визначають поведінку сторін. Учасники педагогічних конфліктів бувають надмірно наполегливі у відстоюванні власних позицій, відмовляються від будь-яких компромісів, прагнуть примусити опонента публічно визнати свою неправоту або поразку [7, с.19].

Педагогічні конфлікти виникають на рівні міжособистісних і міжгрупових відносин у освітньому просторі.

Перший вид такого конфлікту – це конфлікти між учителем та учнем. Це найбільш поширений тип міжособистісного конфлікту, який переважно відбувається у відкритій формі. Виникає конфлікт здебільшого на ґрунті особистих антипатій, проте емоційні стосунки тісно переплетені з іншими інтересами. Основною причиною таких конфліктів, на думку дослідників і фахівців, є недостатня компетентність вчителя. В. О. Сухомлинський писав: «Конфлікт між педагогом та дитиною, між учителем та батьками, педагогом та колективом – велика біда... Вміння уникнути конфлікту – одна із складових частин педагогічної

мудрості вчителя. Попереджаючи конфлікт, педагог не тільки охороняє, а й створює виховну силу колективу» [14, с.408]. Невміння вчителя стимулювати пізнавальну активність учнів, слабкі організаторські здібності, негативна комунікація з учнями, суб'єктивізм у їх оцінюванні призводять до протистояння. На гостроту конфлікту впливають і особистісні негативні якості вчителя, його нетактовність, дратівливість, грубість, мстивість, самовдоволення, безпорадність тощо.

Другий вид педагогічного конфлікту між учителем та учнівським класом, проявляється як суперечність між очікуваннями або вимогами окремої особистості та сформованими засадами у певній групі. Учитель не може знайти спільної мови з учнями, оскільки наполягає тільки на своєму, формулює власні вимоги й не шукає порозуміння з учнями. Водночас учні утворюють стійку групу, яка дотримується власних норм поведінки. Вчитель-ініціатор такого конфлікту завжди програє, тому досвідчений педагог ніколи не буде себе відкрито протиставляти всьому класу.

Третій вид конфлікту – протистояння між учнями. У навчальному процесі він виникає як між однолітками, так і учнями різних вікових груп, може бути як міжособистісним, так і міжгруповим. Це достатньо специфічний вид конфлікту, у якому слід звернути увагу на особистісні, соціальні, демографічні, економічні та культурні чинники. Причинами таких конфліктів можуть виступати особистісна неприязнь у відносинах неповнолітніх; боротьба за високий статус та лідерство; несумісність уявлень щодо навчання та дисципліни; боротьба за привертання уваги представників іншої статі; псування або втрата майна тощо [4, с.39]. Прикритим наслідком конфліктів між учнями може бути шкільний булінг. Засоби боротьби з булінгом одночасно є й засобами попередження та подолання конфліктів серед школярів. Насамперед це утворення здорового психологічного клімату в шкільному колективі; розвиток комунікативних навичок учнів; розвиток у школярів критичного погляду на власні вчинки; постійний зв'язок адміністрації школи з батьками та моніторинг життя дитини поза школою, у колі сім'ї та знайомих.

Четвертий вид конфлікту – це колізія між учителями та батьками учнів. Звісно, що такий конфлікт інтересів між дорослими викликаний різними причинами. Але передусім джерелом непорозуміння є різний рівень загальної та психолого-педагогічної культури вчителя та батьків. Унаслідок цього виникає нерозуміння батьками залежності освітнього процесу від багатьох позашкільних чинників; негативне, зарозуміле ставлення батьків до вчителів і школи. Проте інколи причина конфлікту криється у професійній некомпетентності вчителя, небажанні зрозуміти психологію батьків.

П'ятий вид конфлікту – конфронтації між учителями. Причиною їх виникнення можуть бути, наприклад, вікові конфлікти між молодим учителем і досвідченим педагогом; статусні конфлікти між учителями; непорозуміння між учителями, які викладають однакові предмети або між учителями, які викладають різні предмети; суперечки між учителями за розподіл ресурсів (обладнання кабінетів, технічне оснащення освітнього процесу) тощо [4, с.43].

Шостий вид конфлікту – непорозуміння між учителем та адміністрацією закладу освіти. Основними причинами таких конфліктів виступають: нечіткий розподіл прав та обов'язків між адміністрацією школи й учителями; надмірно жорстка регламентація шкільного життя, імперативний характер вимог; незаплановані форми контролю за діяльністю вчителя; недооцінка адміністрацією професійних домагань учителя; необ'єктивне моральне і матеріальне стимулювання праці педагога з боку адміністрації; нерівномірне завантаження вчителів громадськими дорученнями.

Конфліктна взаємодія у повсякденному спілкуванні спричиняє так зване «вигорання персоналу», викликає стрес, неадекватну поведінку, підвищену нервозність, різкість у публічних та міжособистісних контактах. Вибір шляхів запобігання та врегулювання педагогічних

конфліктів зумовлений багатьма чинниками, які детермінують їх перебіг. Перш за все, необхідне усвідомлення конфлікту або соціальної ситуації як конфліктної її учасниками. Суб'єкти конфліктної взаємодії розуміють, що вони перебувають у конфлікті, і вважають, що протилежна сторона заслуговує на антипатію. Важливе значення має визначення соціально-психологічних факторів, сукупності реальних інтересів, які схиляють окремих опонентів або групу осіб брати участь у розв'язанні суперечностей.

Наступним кроком є з'ясування причин формування конфліктної ситуації. Процес врегулювання педагогічних конфліктів вимагає також виявлення здатності учасників конфлікту до самостійного прийняття рішень, свідомого контролю, регулювання емоційних станів, стійкості до стресів. Не можна недооцінювати і конфліктологічну компетентність сторін конфлікту [2, с.69]. Під конфліктологічною компетентністю розуміють здатність індивіда конструктивно сприймати основні цінності, що взаємодіють у конфлікті, знати умови й закономірності розвитку конфліктної ситуації та прогнозувати її, змінювати і користуватись конфліктом для досягнення своєї мети з урахуванням як власних інтересів, так і інтересів іншої сторони [2, с.71]. Отже, для забезпечення конструктивного спілкування у конфлікті необхідно створити атмосферу взаємної довіри між учасниками процесу, сформулювати цільову установку на співпрацю. Водночас важливо пам'ятати психологічний закон спілкування, згідно якого кооперація викликає кооперацію, а конкуренція породжує конкуренцію.

Сьогодні українськими дослідниками розроблено кілька підходів до вирішення конфліктів у закладах освіти.

1. Формування у колективі відповідної суспільної думки про суб'єктів конфліктної взаємодії. Багато індивідів дуже сильно залежать від ставлення до них оточення, а тому постійно потребують акцептації, схвалення, підтримки, подяки. Опоненти можуть потрапити в ізоляцію, яку сприйматимуть настільки болісно, що будуть готові навіть перервати конфронтацію та йти на примирення.

2. Звернення до «третього судді». Це досить ефективний метод за умови, що опоненти домовляться повністю підкоритись рішенням «судді». На цю роль доцільно обирати людину, найбільш авторитетну в закладі освіти. Таким суддею може бути директор або інший представник адміністрації освітнього закладу.

3. Організація співробітництва. Спрямування зусиль усіх суб'єктів конфліктної взаємодії на досягнення загальних соціально бажаних цілей. Сторонам конфлікту доручається одна загальна справа, у виконанні якої вони зацікавлені, але поодиноці виконати її не в змозі.

4. Звернення до медіатора, який здійснює посередницьку діяльність у вирішенні конфлікту. Однаково підтримуючи обидві сторони, він допомагає їм знайти взаємоприйнятне рішення.

5. Роз'яснення вимог, що ставляться до роботи. Кожен працівник повинен знати, який результат очікується, хто надає й отримує інформацію, якою є система повноважень, ступінь відповідальності тощо.

6. Координація та інтеграція діяльності. Метод базується на ієрархії повноважень. Як зазначав Макс Вебер, ієрархія повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Керівник може ухвалити рішення з якого-небудь питання, що викликало суперечність, і тим самим попередити виникнення конфлікту, а конфлікт між двома підрозділами можна розв'язати, створивши проміжну службу, що координує роботу обох підрозділів.

7. Створення дієвої системи винагород, які можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією та впливу на поведінку співробітників.

8. Застосування адміністративних методів вирішення конфлікту. Ефективним вважається тоді, коли інші методи не дали позитивних результатів. Серед адміністративних методів



впливу застосовуються такі: структурні зміни в організації; усунення з організації суб'єктів конфліктної взаємодії, якщо їх діяльність стала заподіювати шкоду всьому колективу; зміна статусу опонентів або їх «включення» в іншу систему, яка не пересікається з іншими суб'єктами конфліктної взаємодії.

Також існує кілька способів вирішення міжособистісних конфліктів. Наприклад, перебудова об'єктивно існуючої конфліктної ситуації або трансформація образів ситуації, що виникають у конфліктуючих сторін. При цьому відбувається часткове вирішення конфлікту і усувається конфліктна активність. Але конфлікт повністю не усувається, оскільки зберігається внутрішня напруга, яка спонукає опонентів до конфлікту.

Заслужують на увагу дієві комунікаційні техніки послаблення конфліктної напруги в міжособистісних відносинах. Насамперед це уважне вислуховування опонентів, прагнення встановити та підтримувати контакт. Це дає змогу заспокоїтись, налаштуватись на одну хвилину. Позитивну атмосферу створюють поважне ставлення, доброзичливість, толерантність, самоконтроль учасників конфлікту, звернення за порадою або пропозиція допомоги. Усе це свідчить про готовність сторін до конструктивної взаємодії. Відкритість сторін можна підкреслити за допомогою зменшення соціальної та фізичної дистанції. Такий крок артикулює рівність сторін. Водночас у випадку підвищення емоційності опонентів допомагає відволікання або переключення уваги. Така техніка призводить до зниження загального напруження. В процесі переговорів рекомендується звернення до фактів, перевірка реальності. Унаслідок цього формується переконаність у тому, що домовленості виконуватимуться. Однією з важливих складових професійної кваліфікації сучасного вчителя є конфліктологічна компетентність – уміння та навички передбачати конфлікт, застерігати від нього, зменшувати його негативні наслідки [7, с. 47]. Варто наголосити на тому, що застосування того чи іншого методу або способу подолання конфлікту обов'язково потребує врахування типу цього конфлікту. Конфлікт інтересів передбачає зосередження уваги на інтересах антагоністичних суб'єктів, а не на їхніх позиціях. Треба шукати об'єктивні критерії щодо розробки рішення, яке б відповідало потребам усіх учасників конфлікту. Водночас, необхідно мати в арсеналі велику кількість альтернативних рішень, що власне й засвідчує високий рівень конфліктологічної компетентності керівника.

Значною мірою ефективне вирішення педагогічних конфліктів залежить від керівників закладів освіти, їхньої конфліктологічної компетентності [12, с. 239]. Зазвичай у врегулюванні колізій компетентні керівники спираються на основні принципи управління конфліктами. Насамперед вирішення конфлікту вимагає з'ясувати дійсні, а не декларативні мотиви вступу людей у конфлікт і фактичні цілі суб'єктів конфлікту [9, с. 308]. Якщо керівник сам є представником однієї з конфліктуючих сторін, йому важко зберегти об'єктивність. Тому конфлікт набуває публічного характеру й виходить за межі організації. Розв'язання конфлікту неможливе без урахування емоційного стану його суб'єктів. Якщо конфлікт уже супроводжується сильними емоційними реакціями, то керівник може показати на конкретних прикладах, як висока напруженість негативно впливає на результати роботи, репутацію опонентів тощо. Щоб з'ясувати мотиви поведінки, вибрати правильний дискурс у спілкуванні з конфліктуючими сторонами, необхідно розібратись в особистості кожного з опонентів. Позитивні результати дає, наприклад, психологічне тестування під час прийому на роботу. Загалом, своєчасне вирішення конфлікту вимагає урахування його динаміки. Якщо на перших стадіях доцільні бесіди, переконання, то на етапі жорстких зіткнень необхідно вживати всіх заходів, аж до адміністративних. Слід зазначити, що управління конфліктом – це складний процес, що послідовно включає етапи прогнозування конфлікту, попередження та стимулювання конфлікту, регулювання конфлікту і вирішення конфлікту. Постійним завданням керівників є проведення професійної діагностики та управління конфліктним

процесом з метою максимізації його позитивних ефектів та мінімізації негативних. Тобто не уникати конфліктів, а управляти ними.

**Висновки.** Педагогічний конфлікт є особливим видом взаємодії суб'єктів освітньої організації, суперництвом протилежних поглядів, позицій, оцінок та ситуацій. Причинами конфліктів інтересів у педагогічному середовищі виступають протиріччя, що склалися: реальні та вигадані, об'єктивні та суб'єктивні. Конфлікт не обов'язково повинен приводити до негативних наслідків, проте подекуди помітно погіршує атмосферу взаємної довіри між колегами, може бути причиною зниження продуктивності праці. Крім того, може викликати стреси, емоційні порушення та деструктивну поведінку педагога. Тому найбільш досконалим методом вирішення конфлікту є запобігання конфліктній ситуації. Компетентне управління та остаточне вирішення конфлікту передбачає виявлення та усунення основних причин, що породили конфліктну ситуацію. Головним координатором запобігання конфлікту повинно бути керівництво освітньої організації, від якого залежить зміна суттєвої цілі чи відношення учасників конфлікту до своєї діяльності. Таким чином від уміння управляти конфліктами, запобігати виникненню конфронтації педагогів багато в чому залежить успішність розвитку як конкретного освітнього закладу, так і кожного суб'єкта освітньої діяльності.

### Список використаних джерел

1. Боднар В. Сучасні теорії конфлікту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія*. 2010. №15. С. 220-224.
2. Волченко Л. П. Особливості формування конфліктологічної компетентності особистості в умовах сучасної школи. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2017. №3. С. 65-74.
3. Гарькавець С. О. Соціальні конфлікти: Словник-довідник. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. 120 с.
4. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення: навчально-методичний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 92 с.
5. Данілова Е.І. Дослідження корпоративних конфліктів в корпораціях авіаційної галузі України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. №33.
6. Джелалі В.О., Джелалі О.В. Психологія вирішення конфліктів: навч. посібник. Київ, Харків: Вид. Р.И.Ф., 2006. 318 с.
7. Зінчина О. Б. Конфліктологія: навч. посібник. Харків : ХНАИН, 2007. 164 с.
8. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навч. посібн. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації. Монографія. Чернівці: Книги-XXI, 2009. 528 с.
10. Примуш М. Конфліктологія: навч. посібник. Київ : Професіонал, 2006. 282 с.
11. Сафронова О.М. Методи регулювання корпоративних відносин та особливості їх упровадження в Україні. *Фінанси України*. 2006. №6. С.11-14.
12. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 48. С. 236–242.
13. Соляник О. М., Кулинич І. А. Особливості виникнення корпоративних конфліктів та шляхи їх подолання. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: в 2 т. Суми : СумДУ, 2014. Т. 1. С. 277–278.*
14. Сухомлинський В. О. Методика виховання колективу. Т. 1. Київ : Радянська школа, 1976. С.637.
15. Універсальний словник-енциклопедія. 4-те видання. (гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович). Київ : Вид. Тека, 2006. 1432 с.
16. Байдик В., Волченко Л., Демчук С. та ін. Шкільна служба порозуміння: досвід упровадження медіації в Луганській області. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 104 с.

## References

1. Bodnar, V. (2010). Suchasni teorii konfliktu [Modern conflict theories]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Politolohiia, Sotsiolohiia, Filosofiia*, 15, 220-224. [in Ukrainian].
2. Volchenko, L. P. (2017). Osoblyvosti formuvannia konfliktolohichnoi kompetentnosti osobystosti v umovakh suchasnoi shkoly [Peculiarities of the formation of conflict-related competence of the individual in the conditions of a modern school]. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii*. 3, 65-74. [in Ukrainian].
3. Harkavets, S. O. (2020). Sotsialni konflikty [Social conflicts]: Slovnyk-dovidnyk. Sievierodonetsk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. [in Ukrainian].
4. Harkavets, S.O. Volchenko, L.P. (2020). Konflikty v osvitnomu seredovyshchi [Conflicts in the educational environment]: diahnozyka ta praktyka vyrishennia: navchalno-metodychnyi posibnyk. Kharkiv: «Drukarnia Madryd». [in Ukrainian].
5. Danilova, E. I. (2012). Doslidzhennia korporatyvnykh konfliktiv v korporatsiakh aviatsiinoi haluzi Ukrainy [Research of corporate conflicts in corporations of the aviation industry of Ukraine]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*. 33. [in Ukrainian].
6. Dzhelali, V.O. Dzhelali, O.V. (2006). Psykholohiia vyrishennia konfliktiv [Psychology of conflict resolution]: navchalnyi posibnyk. Kyiv, Kharkiv: Vyd. R.Y.F. [in Ukrainian].
7. Zinchyna, O. B. (2007). Konfliktolohiia [Conflictology]: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: KhNAYN. [in Ukrainian].
8. Lozhkin, H. V. Poviakel, N. I. (2006). Psykholohiia konfliktu [Psychology of conflict]: teoriia i suchasna praktyka: navchalnyi posibn. Kyiv: VD «Profesional». [in Ukrainian].
9. Orban-Lembryk, L. E. (2009). Psykholohiia profesiinoi komunikatsii [Psychology of professional communication]. Monohrafiia. Chernivtsi: Knyhy-XXI. [in Ukrainian].
10. Prymush, M. (2006). Konfliktolohiia [Conflictology]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Profesional. [in Ukrainian].
11. Safronova, O. M. (2006). Metody rehuliuвання korporatyvnykh vidnosyn ta osoblyvosti yikh uprovdzhennia v Ukraini [Methods of regulating corporate relations and features of their implementation in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*. 6. 11-14. [in Ukrainian].
12. Serhiienko, T. I. (2012). Konflikty v kolektyvi i rol kerivnyka u yikh vyrishenni [Conflicts in the team and the role of the leader in their resolution]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*. 48, 236–242. [in Ukrainian].
13. Solianyk, O. M. Kulynych, I. A. (2014). Osoblyvosti vynyknennia korporatyvnykh konfliktiv ta shliakhy yikh podolannia [Peculiarities of the occurrence of corporate conflicts and ways to overcome them]. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoï pamiaty prof. Balatskoho O. F., m. Sumy, 6-8 travnia 2014 r.* Sumy: SumDU, 1, 277–278. [in Ukrainian].
14. Sukhomlynskyi, V. O. (1976). Metodyka vykhovannia kolektyvu [Methodology of team education]. Kyiv: Radianska shkola. [in Ukrainian].
15. Universalnyi slovnyk-entsyklopediia [Universal dictionary-encyclopedia]. (2006). 4-te vydannia. Kyiv: Vyd. Teka. [in Ukrainian].
16. Baidyk, V. Volchenko, L. Demchuk, S. et al (2018). Shkilna sluzhba porozuminnia [School understanding service]: dosvid uprovdzhennia mediatsii v Luhanskii oblasti. Kharkiv: «Drukarnia Madryd». [in Ukrainian].

УДК 351.82 + 316.334.41 + 37.017.2

## Визначення ролі освіти в управлінні розвитком соціокультурного середовища

### DETERMINING THE ROLE OF EDUCATION IN MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF THE SOCIO-CULTURAL ENVIRONMENT

**РИБКІНА Світлана** – доктор філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», 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/0000-0002-1063-6462>

**RYBKINA Svitlana** – PhD 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 Str., Dnipro, 49006, Ukraine

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-11>

**Анотація.** У статті визначені провідні питання управління розвитком соціокультурного середовища у сучасних умовах через вплив освітньої системи як платформи для формування спільних цінностей. Сучасний етап розвитку українського суспільства знаменується глибокими трансформаціями, що потребують нового підходу до управління соціокультурним середовищем. Освіта, як один із найважливіших елементів розвитку суспільного середовища, набуває особливої актуальності. Для досягнення мети дослідження було використано метод теоретичного аналізу та узагальнення, систематизації, порівняльний метод. Здійснено ретроспективний аналіз змін системи поглядів на формування соціокультурного середовища через етнологічні дослідження. Визначено, що соціокультурне середовище – це система, що включає в себе різні елементи: матеріальні та духовні цінності, традиції, норми, інституції. Проаналізовано низку соціокультурних процесів в контексті динамічного та багатогранного феномену, які залежить від комплексу факторів. Управління системою освіти дає змогу транслювати культурні цінності, формувати особистість, сприяти соціальній мобільності та розвитку суспільства. Для того, щоб освіта могла ефективно виконувати свою роль, необхідно постійно оновлювати зміст та методи освіти, забезпечити доступність якісної освіти для всіх людей, усунути бар'єри, які заважають людям отримати якісну освіту. У статті представлена структура управління розвитком соціокультурним середовищем, визначені та візуалізовані механізми управління соціокультурним середовищем. Перспективним у цьому напрямі є підвищення ролі громадянського суспільства, всебічне залучення громадян до прийняття соціально важливих рішень, розвиток підтримка самоорганізації та місцевого самоврядування, застосування цифрових технологій у розвитку громади, створення нових форм соціальної комунікації, розвиток міжкультурного діалогу. Розглянуті актуальні проблеми, які супроводжують реалізацію вищезазначених механізмів. Запропоновані перспективи розвитку системи освіти в Україні як чинника соціокультурного середовища.

**Ключові слова:** публічне управління, освіта, соціокультурне середовище, розвиток, інновації, механізми управління, громадська діяльність, культура.

**Summary.** The article identifies leading issues of managing the development of the socio-cultural environment in modern conditions due to the influence of the educational system as a platform for the formation of common values. The current stage of the development of Ukrainian society is marked by profound transformations that require a new approach to managing the socio-cultural environment. Education, as one of the most important mechanisms of this management, is gaining special relevance. To achieve the goal of the research, the method of theoretical analysis and generalization, systematization, and comparative method was used. A retrospective analysis of changes in the system of views on the formation of the sociocultural environment through ethnological research was carried out. It was determined that the sociocultural environment is a system that includes various elements: material and spiritual values, traditions, norms, institutions. A number of sociocultural



*processes are analyzed in the context of a dynamic and multifaceted phenomenon that depends on a complex of factors. Management of the education system makes it possible to broadcast cultural values, shape personality, promote social mobility and development of society. In order for education to effectively fulfill its role, it is necessary to constantly update the content and methods of education, to ensure the availability of quality education for all people, to remove barriers that prevent people from receiving quality education. The article presents the structure of managing the development of the sociocultural environment, identified and visualized the mechanisms of managing the sociocultural environment. It is promising in this direction to increase the role of civil society, comprehensive involvement of citizens in making socially important decisions, development of support for self-organization and local self-government, use of digital technologies in community development, creation of new forms of social communication, development of intercultural dialogue. Current problems accompanying the implementation of the above-mentioned mechanisms are considered. Proposed prospects for the development of the education system in Ukraine as a factor of the socio-cultural environment.*

**Key words:** *public administration, education, socio-cultural environment, development, innovations, management mechanisms, public activity, culture*

**Вступ.** Сучасний етап розвитку українського суспільства знаменується глибокими трансформаціями, зумовленими складним соціально-економічним становищем, викликами воєнного стану та загальними процесами євроінтеграції. Ця інтеграція, що охоплює як економічну, так і політичну сферу, веде до формування спільного європейського соціокультурного простору. У цій новій реальності одне з ключових місць посідає питання управління розвитком соціокультурного середовища та визначення місця освіти у цих процесах. Питання управління розвитком соціокультурного середовища стає нагальною потребою, адже освітня система виступає не лише як середовище для здобуття знань, але й як платформа для формування цінностей, особистісного розвитку та самореалізації. Актуальність цього питання підкреслюється тим, що воно стосується не лише сфери освіти, а й загалом розвитку суспільства.

**Аналіз останніх досліджень.** Етнографічне підґрунтя вивчення особливостей розвитку соціокультурного середовища було здійснено у працях А. Бастіона ще у XIX столітті. У межах цього дослідження задекларовано, що розвиток кожного народу відбувається у власному соціокультурному просторі, цей процес є самоорганізованим та при наявності зовнішніх контактів, кожен з етносів збагачує власну культуру та ідентичну спадщину. У роботах видатного антропогеографа Ф. Ратцеля, як активного представника дифузійністського напрямку етнології, зазначені провідні позиції географічного детермінізму, беззаперечного впливу природного середовища на поширення культурної спадщини. Одним із засновників позицій структуралізму А. Радкліффом-Брауном було визначено сутність соціокультурного середовища через особливості біосоціальних особливостей людства та їхнього соціального життя [4, с. 55]. Соціокультурне середовище, за тлумаченням А. Растрігіної, визначається як складна, відкрита та саморозвинена система, в якій відбувається функціонування та розвиток особистості, через прямий та опосередкований вплив різних форм суспільного, державного, інституційного устроїв [6, с. 87]. С. Кондратюк та О. Чиханцова здійснюють огляд сутності та структури соціокультурного середовища через поняття життєстійкості суспільства, готовності вирішувати глобальні і локальні завдання, поєднувати особисті інтереси з інтересами суспільства, адаптуватися до змін [2, с. 19].

**Метою статті** є визначення ролі та місця системи освіти у процесі управління розвитком соціокультурного середовища у різноманітності чинників та проявів.

**Виклад основного матеріалу.** Соціокультурне середовище і особистість постійно знаходяться у безперервній взаємодії, адже середовище впливає на становлення і розвиток особистості, а безпосередньо особистість, перманентно діє в соціальному середовищі, беручи участь у діяльності різноманітних спільнот. Прояви соціалізації залежать від зовнішніх умов, а саме геокультурних чинників, етнографічних, ментальних, духовних, освітніх, тощо.

В умовах розвитку підходів соціологічної науки, слід зазначити загальноприйняте визначення, яке найчастіше використовуються у цій лакуні, а саме: сукупності норм, законів та правил зовнішнього соціального світу, які впливають як на окрему особистість так і суспільство в цілому. У загальнонауковій методології системного підходу розвиток соціокультурного середовища відбувається в умовах синергетичного підходу, ґрунтуючись на засадах саморегуляції, самоорганізації, саморозвитку, застосовуючи недетерміновану ієрархію, гнучкість, активізацію зовнішнього впливу [6, с. 86]. Людське життя розгортається в динамічному середовищі, що складається з природних та соціальних компонентів. Цей комплексний простір не просто оточує особистість, він виступає як необхідна умова її формування та розвитку. Розвиток соціокультурного середовища відбувається через набуття соціальних зв'язків у процесі спілкування та взаємодії з оточенням, особистість засвоює соціальний досвід людства. Ці процеси формують систему цінностей, переконань та моделей поведінки. Соціальна активність стає рушійною силою саморозвитку та самореалізації [3, с. 78]. Формування свідомості та духовного світу людини формуються під впливом устрою життя та соціального середовища. При взаємодії з оточенням на особистість впливають не тільки конкретні постаті, але й явища та речі, що її оточують. Ця взаємодія розширює світогляд, формує критичне мислення та креативність. Середовище не просто детермінує розвиток особистості, воно дає їй можливість для саморозвитку та самореалізації. Свідоме ставлення до впливів середовища та активна життєва позиція стають ключем до успішного становлення особистості. Соціокультурне середовище – це система, що включає в себе різні елементи: матеріальні та духовні цінності, традиції, норми, інституції [1, с. 22]. Ця система впливає на розвиток особистості не лише безпосередньо, але й опосередковано, визначаючи характер та спрямованість виховання. Державна, суспільна, родинна, інституційна та неформальна освіта формуються також під впливом соціокультурного середовища. Тобто ми спостерігаємо дихотомічні зв'язки, які формують подальші трансформації щодо виникнення нових освітніх тенденцій розвитку, оновленні методів та підходів навчання, застосуванні інновацій. Сучасні риси соціокультурного розвитку України визначаються системою взаємопов'язаних чинників, що впливали на його формування. Ідентифікування цих чинників та вимірювання впливу кожного з них на ті чи інші сторони життєдіяльності суспільства є важливою умовою у процесі побудови системи управління соціокультурним розвитком населення регіону, визначаючи загальні особливості поведінки, ціннісні орієнтири, традиції, ментальність, систему поглядів [2, с. 17]. У результаті впливу усіх факторів формується неповторне, автентичне та унікальне соціокультурне середовище з притаманними самобутніми рисами системи освіти, що здатні гнучко корелюватися у залежності від просторових та часових умов. Пофакторний аналіз соціокультурного середовища визначає систему освіти як ключовий чинник у вирішенні дуальних проблем взаємодії соціальної та духовної частини суспільства, адже однакові чинники можуть абсолютно по-різному впливати на кожен з елементів, протиставлятися один одному. Саме тому, аналізуючи розвиток соціокультурного середовища важливо завжди детально розглядати усі окремі елементи та їх співвідношення. Визначення окремих факторів як рушійної сили у розвитку підсистем, зокрема у соціокультурному середовищі дають змогу оцінити унікальність, різноманітність, специфічність рис. Усі фактори, які впливають на розвиток соціокультурного середовища можна розділити на дві категорії: об'єктивні та суб'єктивні. До факторів-умов (об'єктивних) ми відносимо географічне положення, особливості природних умов та розвиток ландшафтів, економічні, соціальні, демографічні. Таким чином, роль освіти, як фактора розвитку, соціокультурного середовища відноситься до об'єктивних факторів-умов. До низки суб'єктивних чинників відносяться соціально-психологічні аспекти поведінки соціальних груп [4, с. 84]. Ці фактори також будуть, хоч і опосередковано, але впливати на загальнодинамічні зміни, які відбуваються у системі

освіти. Формування і функціонування соціокультурного середовища відбувається одночасно та мікро, мезо- та макрорівнях одночасно. Нестримний плін часу несе з собою не лише календарні зміни, але й глибинні суспільні трансформації, які, немов вир, захоплюють у свої обійми й соціокультурні риси. Цей динамічний процес веде до деформації усталених ціннісно-орієнтувальних установок, трансформуючи поведінкові патерни населення. Соціокультурні процеси – це динамічний та багатогранний феномен, який залежить від комплексу факторів. Їх можна поділити на три групи: фактори формування, фактори функціонування та фактори розвитку. Фактори формування дають життя культурним архетипам та формують соціальні риси населення певної території. Фактори функціонування забезпечують баланс та стабільність соціокультурних систем, зберігаючи їх унікальні риси. Фактори розвитку ж забезпечують адаптацію цих систем до мінливих умов, визначаючи напрямки трансформації соціокультурних процесів на регіональному чи національному рівні (рис. 1).

Гостра потреба у докорінних змінах, що наразі відчутна в територіальних громадах, зумовила пошук нових векторів та методів для подолання комплексу соціальних і культурних проблем. Актуальним наразі стає інноваційний перегляд концепцій соціокультурного розвитку громади та механізмів його управління, у зв'язку із зростаючим запитом суспільства на якісні соціальні послуги. Важливість даної проблеми підкреслюється також гострим протиріччям між зростаючою роллю процесів децентралізації та подекуди його недостатньою адаптованістю до сучасних соціально-економічних, культурних, ідеологічних умов, а також проблем конкретної територіальної громади. Глибокі зміни, що зачепили систему політичного устрою, економічні та правові аспекти життя суспільства за останні роки, підкреслили значущість соціальної

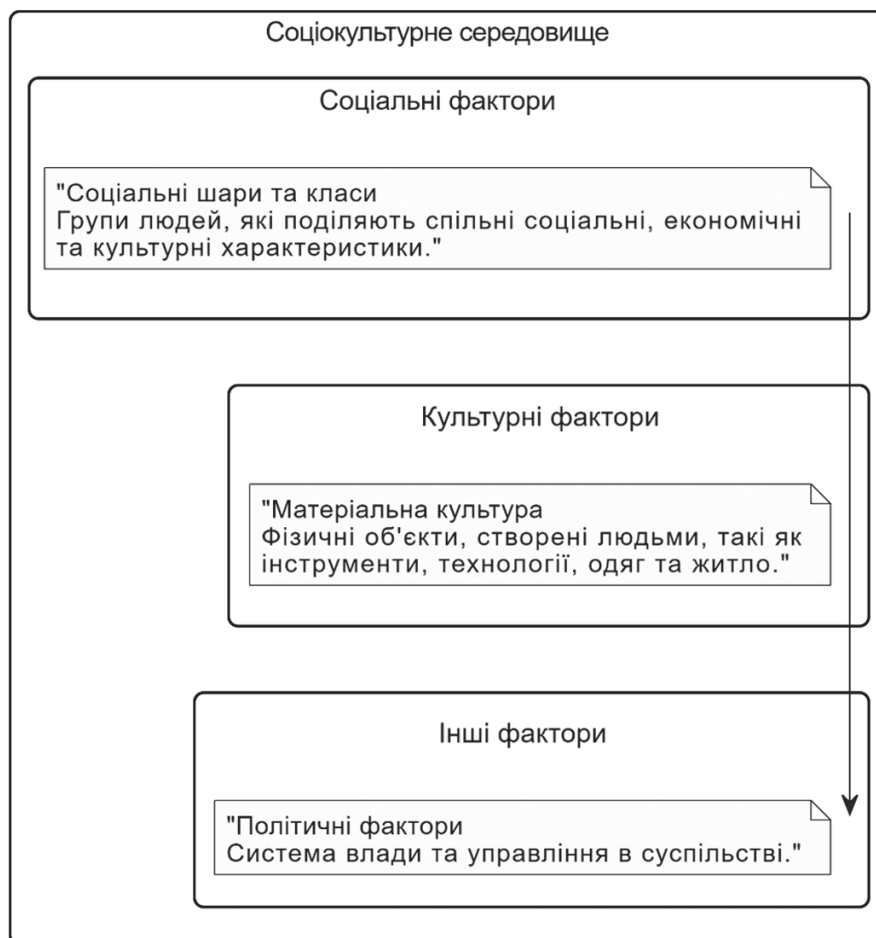


Рис. 1 Структура управління розвитком соціокультурного середовища  
Джерело: складено автором на основі [1, с. 21; 2, с. 18, 5, с. 15]

стабільності. Ця стабільність залежить від складної структури та організації суспільства, де будь-які трансформації у взаємодії різних верств та груп, у рівнях та формах нерівності, у виборі прагнень, цілей та пріоритетів одразу ж позначаються на його загальному стані [3, с. 83].

Подолання цих протиріч потребує консолідації зусиль усіх верств суспільства. Необхідна тісна економічна, соціально-політична, духовно-інформаційна взаємодія всіх складових соціокультурного середовища. Адже саме в цьому просторі формується, розвивається та вдосконалюється особистість, розкривається її активна сутність, відбувається взаємодія з навколишнім світом.

Концепції соціокультурного середовища може стати теоретичним підґрунтям і одночасно практичним орієнтиром у розвитку держави в цілому. До механізмів управління соціокультурним розвитком середовища слід віднести: державне регулювання (в частині ініціювання, розробки, імплементації законів та нормативно-правових актів), фінансово-економічні механізми (підтримка та розвиток освітніх та культурних процесів та інституцій), активізація громадських активностей шляхом підсилення роботи некомерційних організацій, волонтерських рухів, здійснення освітніх та культурних проєктів щодо формування громадської думки). Низка актуальних проблем супроводжують процеси реалізації вищезазначених механізмів, зокрема процеси глобалізації та освітньо-культурної уніфікації, зростання соціальної нерівності, формування культурних розривів, поширення дезінформації, фейкових новин [5, с. 15]. Управління соціокультурним середовищем – це складний та багатогранний процес, який потребує постійного вдосконалення (рис.2). Важливо знаходити баланс між державним регулюванням, громадською діяльністю та індивідуальною активністю. Перспективним у цьому напрямі є підвищення ролі громадянського суспільства, всебічне залучення громадян до прийняття соціально важливих рішень, розвиток підтримка самоорганізації та місцевого самоврядування, застосування цифрових технологій у розвитку громади, створення нових форм соціальної комунікації, розвиток міжкультурного діалогу.

Освіта – це потужний інструмент, який може змінити світ на краще. Інвестуючи в освіту, ми інвестуємо в майбутнє нашого суспільства. Від якості освіти залежить, з якими знаннями, світоглядом і громадянськими принципами увійде до нового інформаційного суспільства молоде покоління. Тому логічним є вивчення питання управління соціокультурним розвитком через систему освіти, адже вона є рушієм змін, транслятором знань та цінностей, а також платформою для розвитку особистості [8, с. 280]. Можна сказати що освіта це процес, за допомогою якого суспільство через заклади освіти цілеспрямовано передає свою культурну спадщину — накопичене знання, цінності та навички від одного покоління — іншому. Управління системою освіти дає змогу транслювати культурні цінності, які є пріоритетними для українського суспільства, дають можливість молодому поколінню ознайомитися з багатотомною історією та культурою свого народу. Публічне управління відіграє ключову роль у розвитку освіти: ефективно розподіляючи ресурси, воно гарантує доступ до якісної освіти для всіх дітей; підтримуючи інновації та реформи, воно стимулює модернізацію освітньої системи; забезпечуючи підзвітність та прозорість, воно робить освіту більш демократичною та підконтрольною суспільству.

Освітній процес спрямований на розвиток інтелектуальних, творчих та практичних здібностей особистості створюють передумови для подальшої успішної самореалізації, формуванню критичного мислення, відповідальності, толерантності та інших важливих особистих якостей. Таким чином, слід зазначити, що розвиток освіти є ключовим фактором розвитку соціокультурного середовища, економічного зростання та упровадження інновацій [7, с. 45].



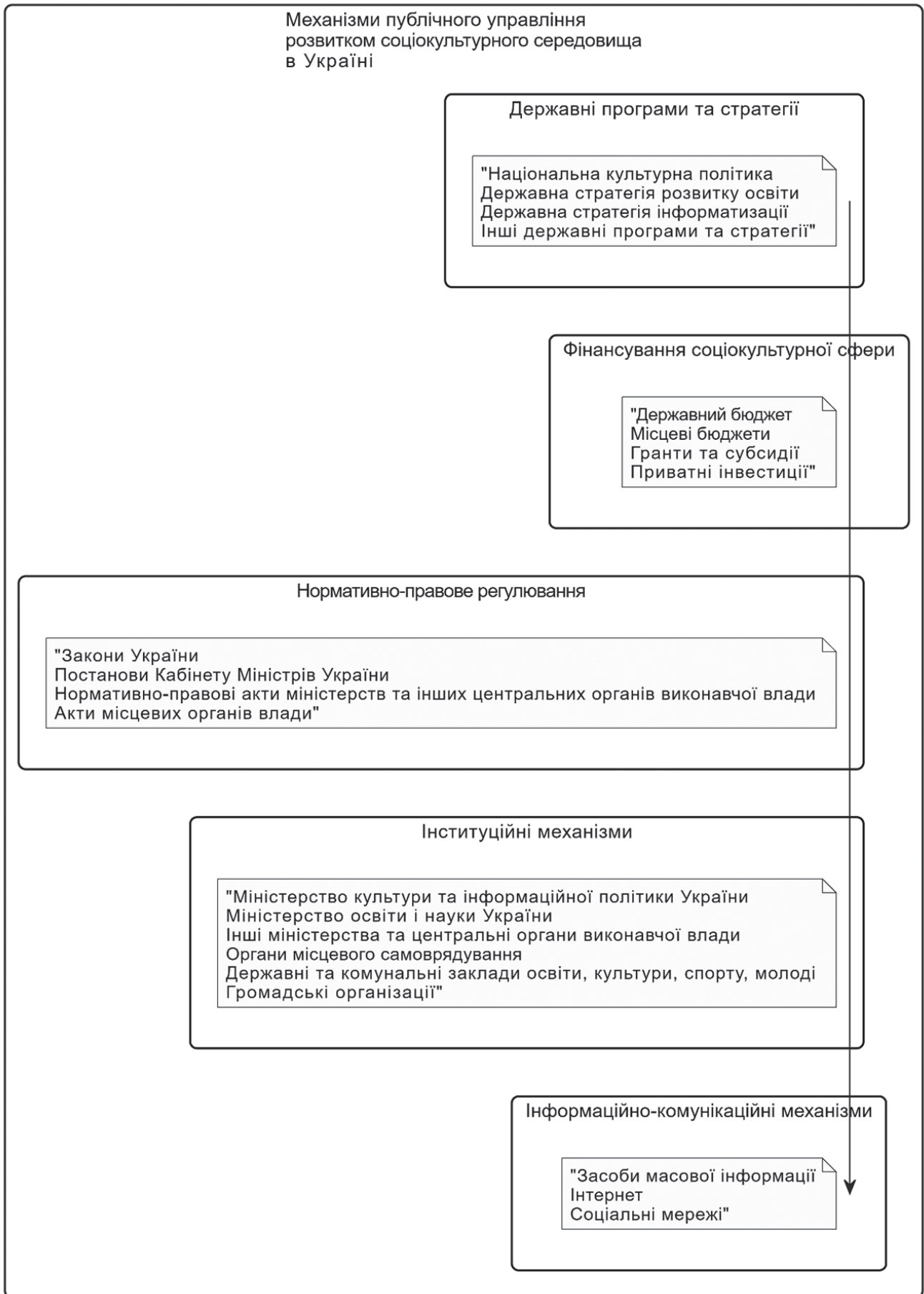


Рис. 2 Механізми управління розвитком соціокультурного середовища  
Джерело: складено автором на основі [1, с.21; 2, с. 18,5, с. 15]

**Висновки.** У результаті дослідження було визначено, що освіта є одним із найважливіших механізмів управління та впливу на формування соціокультурного середовища. Роль освіти у формуванні соціокультурного середовища полягає у трансляції культурних цінностей, формуванні особистості, соціальної мобільності та розвитку суспільства в цілому. Для того, щоб освіта могла ефективно виконувати свою роль у формуванні соціокультурного середовища, необхідно постійно оновлювати зміст та методи освіти: враховуючи нагальні суспільні потреби, а саме: забезпечити доступність якісної освіти для всіх людей, усунути бар'єри, які заважають людям отримати якісну освіту, незалежно від їхнього соціального походження, економічного стану та місця проживання, продовжити дослідження та впровадження нових методів навчання та виховання. Визначено, що управління соціокультурним середовищем є складним та багатограним процесом, який потребує постійного вдосконалення у питанні пошуку балансу між державним регулюванням, громадською діяльністю та індивідуальною активністю. Перспективним у цьому напрямі є підвищення ролі громадянського суспільства, всебічного залучення громадян до прийняття соціально важливих рішень, розвиток підтримка самоорганізації та місцевого самоврядування, застосування цифрових технологій у розвитку громади, створення нових форм соціальної комунікації, розвитку міжкультурного діалогу. Дослідження не охоплює всі аспекти управління розвитком соціокультурного середовища через систему освіти. Деякі висновки та рекомендації можуть мати дискусійний характер. Напрямки подальших досліджень полягають у подальшому вивченні особливостей управління розвитком соціокультурного середовища в різних регіонах України, вивченні впливу нових інформаційних технологій на систему освіти та її роль у формуванні соціокультурного середовища, розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи освіти в Україні з метою ефективного управління розвитком соціокультурного середовища.

### Список використаних джерел

1. Дем'янюк М.Б. Соціокультурні засади освітнього середовища вищого навчального закладу. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2017. Вип. 20. С. 21–24.
2. Камінська В. В. Соціокультурне середовище регіону як фактор розвитку загальнокультурної компетентності педагогів. *Педагогічний пошук*. 2017. Вип. 4. С. 17–20.
3. Кондратюк С. Життєстійкість як ресурс подолання життєвих труднощів в умовах війни. *Дніпровський науковий часопис публічного управління психології права*. 2022. Вип.1. С. 78–83.
4. Кафарський В.І., Савчук Б.П. Етнологія. Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 432 с.
5. Мареніченко В.В., Рибкіна С.О. Механізми розвитку науково-технічного потенціалу України в умовах європейсько-інтеграційних та міграційних процесів. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Вип. 1 (1). С. 15–19.
6. Растрігіна А. М. Соціокультурне середовище як фактор актуалізації ідей педагогіки свободи. *Наукові записки: серія «Педагогічні науки»*. 2012. Вип. 102. С. 86–90.
7. Сиченко В.В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Управління інноваційною діяльністю в системі вищої освіти. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021, №1 (1). С. 45–49.
8. Тюльпа Т.М. Теоретичні підходи до формування соціокультурного середовища вищого педагогічного навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2014. Вип.122. С. 280–283.

### References

1. Dem'janjuk, M.B. (2017) Sociokulturni zasady osvitnjogho seredovyshha vyshhogo navchaljnogho zakladu [Socio-cultural principles of the educational environment of a higher educational institution]. *Aktualjni problemy filosofiji ta sociologiji. Current issues of philosophy and sociology*. 20, 21–24 [in Ukrainian].

2. Kaminska V. V. (2017) Sotsiokulturne seredovyshe rehionu yak faktor rozvytku zahalnokulturnoi kompetentnosti pedahohiv [The socio-cultural environment of the region as a factor in the development of general cultural competence of teachers]. *Pedahohichnyi poshuk*. 4. 17–20 [in Ukrainian].
3. Kondratiuk S. (2022) Zhyttiistiikist yak resurs podolannia zhyttievkykh trudnoshchiv v umovakh viiny [Vitality as a resource for overcoming life's difficulties in war conditions]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia psykholohii prava*. 1. 78–83 [in Ukrainian].
4. Kafarskyi V.I., Savchuk B.P. (2006) Etnolohiia. Pidruchnyk [Ethnology. Textbook]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. 432 p. [in Ukrainian].
5. Marenychenko, V.V. Rybkina, S.O. (2023). Mekhanizmy rozvytku naukovo-tekhnichnoho potentsialu Ukrainy v umovakh yevropeiskointehratsiinykh ta mihratsiinykh protsesiv [Mechanisms of development of the scientific and technical potential of Ukraine in the conditions of European integration and migration processes]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 1 (1). 15–19. [in Ukrainian].
6. Rastryhina A. M. (2012) Sotsiokulturne seredovyshe yak faktor aktualizatsii idei pedahohiky svobody [Sociocultural environment as a factor of actualization of the ideas of pedagogy of freedom]. *Naukovi zapysky: seriya «Pedahohichni nauky»*. 102. 86–90 [in Ukrainian].
7. Sychenko, V.V. Rybkina, S.O. Sokolova E.T. (2021) Upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v systemi vyshchoi osvity [Management of innovative activities in the system of higher education.]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 1 (1), 45–49 [in Ukrainian].
8. Tjuljpa, T.M. (2014). Teoretychni pidkhody do formuvannja sociokuljturnogho seredovyssha vyshhogho pedaghoghichnogho navchaljnogho zakladu [Theoretical approaches to the formation of the sociocultural environment of a higher pedagogical educational institution]. *Visnyk Chernihivskogho nacionaljnogho pedaghoghichnogho universytetu. Serija: Pedaghoghichni nauky – Bulletin of Chernihiv National Pedagogical University. Series: Pedagogical Sciences*, 122, 280–283 [in Ukrainian].

УДК 351: 37.07

## Проектування мережевих систем освіти на регіональному рівні

### DESIGNING NETWORK SYSTEMS OF EDUCATION AT THE REGIONAL LEVEL

**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>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-12>

**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

**Анотація.** У статті на основі вітчизняних наукових розвідок проаналізовано специфіку проектування мережевих форм організації освіти на регіональному рівні. Показано, що у сучасних умовах реформування системи освіти найактуальнішим завданням є мережева організація освітньої діяльності. Освітню мережу в певному регіоні можна розглядати як сукупність освітніх суб'єктів, які надають один одному відповідні освітні ресурси з метою подальшого підвищення ефективності та якості освіти. Аргументовано, що мережева модель освітнього простору регіону функціонує як структурно-функціональна система взаємозалежних відкритих центрів і вузлів, що постійно розширюються і видозмінюються, забезпечуючи гнучкість і динамічність у вирішенні проблем. Формою інноваційних змін є реалізація мережевих проектів, які адаптують регіональну освіту до процесів становлення та розвитку мережевого освітнього простору. Доведено, що сам спосіб трансформації регіональних освітніх просторів слід розглядати як механізм, що легітимізує інноваційні ініціативи учасників освітньої мережі та забезпечує їх схвалення. Таким чином, найефективнішою формою мережевої взаємодії було б створення автономних органів, таких як координаційні ради управління освітою, відкриті конкурси освітніх проектів у регіонах, тендери регіональних програм різного рівня тощо. У проекті центром уваги має бути формування автономної структури на основі різноманітного інноваційного досвіду у сфері самоорганізації навчальних закладів. Цей проект слід розглядати як ресурс якісної трансформації інноваційного потенціалу освіти регіону. Визначено, що одним із головних завдань при організації такого проекту є виокремлення умов і механізмів інституціоналізації мережевих інновацій та їх впливу на місцеву освітню систему. Змінюється не лише освітня система, а й те, як вона розвивається у перспективі, виходячи з найбільш продуктивного напрямку змін з точки зору поставлених освітніми реформами цілей. Інституціоналізація освітніх проектів означає юридичну та організаційну інтеграцію мережевих інновацій, які стають новими структурними компонентами в розмаїтті освітніх просторів.

**Ключові слова:** мережева освіта, публічне управління, проектування, регіональні проекти, інституціоналізація, інновації.

**Summary.** The article analyzes the specifics of designing network forms of education organization at the regional level based on domestic scientific research. It is shown that in the modern conditions of reforming the education system, the most urgent task is the network organization of educational activities. An educational network in a certain region can be considered as a set of educational subjects that provide each other with appropriate educational resources in order to further improve the efficiency and quality of education. It is argued that the network model of the educational space of the region functions as a structural-functional system of interdependent open centers and nodes that are constantly expanding and changing, providing flexibility and dynamism in solving problems. The form of innovative changes is the implementation of network projects that adapt regional education to the processes of formation and development of the network educational space. It is proven that the very method of transformation of regional educational spaces should be considered as a mechanism that legitimizes innovative initiatives of the participants of



*the educational network and ensures their approval. Thus, the most effective form of network interaction would be the creation of autonomous bodies, such as educational management coordination councils, open competitions for educational projects in the regions, tenders for regional programs of various levels, etc. In the project, the center of attention should be the formation of an autonomous structure based on various innovative experiences in the field of self-organization of educational institutions. This project should be considered as a resource for the qualitative transformation of the innovative potential of education in the region. It was determined that one of the main tasks in the organization of such a project is to identify the conditions and mechanisms of institutionalization of network innovations and their impact on the local educational system. Not only the educational system is changing, but also how it develops in the future, based on the most productive direction of changes from the point of view of the goals set by the educational reforms. Institutionalization of educational projects means legal and organizational integration of network innovations, which become new structural components in a variety of educational spaces.*

**Key words:** network education, public administration, design, regional projects, institutionalization, innovations.

**Вступ.** Необхідність розробки та впровадження інноваційних стратегій у сфері організації освітньої діяльності з використанням можливостей освітніх мереж стає все більш насущною, оскільки вони суттєво покращують самовідновлюваний потенціал національної освіти, її потенціал адаптуватися до соціокультурного середовища, здатність переходити на інноваційні методи розвитку. Інноваційна модель мережевої освіти відіграватиме важливу роль у вирішенні основних завдань національної освітньої політики та розбудові національної інноваційної системи освіти. У час воєнного стану цей напрямок модернізації є ще більш важливим у соціокультурному вимірі, особливо на регіональному рівні, оскільки саме тут можна реалізувати оптимальне поєднання стратегічних і практичних інновацій у процесі модернізації освіти.

**Аналіз останніх досліджень.** Особливості управління процесом становлення мережевих форм організації освіти та проектування освітніх мереж досліджували такі вітчизняні фахівці як В. Дем'яненко, Л. Киричук, І. Книш, О. Петровська, Р. Старенький, Н. Романюк, Н. Сухова та інші. У наявних наукових розвідках достатньо детально розглянуті проблеми специфіки мережевої організації освіти, взаємозв'язку процесу становлення освітніх мереж та інноваційного розвитку галузі в ході реформ, технологій та процесуальних форм організації мережевих освітніх структур. Разом з тим особливості проектування мережевих форм освіти на регіональному рівні залишається малодослідженим аспектом проблеми

**Мета статті.** Визначення специфіки проектування мережевих форм організації освіти на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** Враховуючи низьку ефективність адміністративно-правового регулювання мережевих освітніх просторів, найбільшу увагу слід звернути на конкретні форми розгортання їхнього автономного потенціалу. У цьому контексті на перший план висувається регіональний рівень, де ініціюється розробка та проектування освітніх мереж, в яких взаємодія освітніх суб'єктів є достатньо персоналізованою та передбачуваною [8, с.246].

Мережева форма організації освітньої діяльності призначена для забезпечення доступу до освітніх ресурсів, у тому числі до інноваційних освітніх ресурсів, здобувачів освіти, та управління формами ефективної взаємодії між навчальними закладами в межах регіону. Моделювання мережевого освітнього простору гарантує впровадження сучасних освітніх форм, методів і технологій, сприяє регіональній доступності та якості освітніх послуг.

У сучасних умовах реформування системи освіти найактуальнішим завданням є мережева організація освітньої діяльності. Такий підхід спрямований на побудову нових форм взаємовідносин між освітніми закладами певного регіону та розвиток ефективних механізмів їх взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Таким чином, освітню мережу в певному регіоні можна розглядати як сукупність освітніх суб'єктів, які надають один одному відповідні освітні ресурси з метою подальшого підвищення ефективності та якості освіти. У зв'язку з цим найважливішими завданнями організації мережевої освіти є забезпечення ефективної взаємодії учасників у технічній, організаційній, адміністративній та нормативній сферах; пошуки нових педагогічних ролей та функцій (тьютори, мережеві вчителі, вчителі-навігатори); просування інноваційних освітніх програм шляхом створення сучасних механізмів мережевої взаємодії [10, с.29].

Мережева модель освітнього простору регіону функціонує як структурно-функціональна система взаємозалежних відкритих центрів і вузлів, лінійних і майданчикових елементів, що постійно розширюються і видозмінюються (набувають певної конфігурації) за рахунок включення нових ланок (асоціацій, комплексів), забезпечуючи гнучкість і динамічність у вирішенні проблем. Неоднорідність і специфіка внутрішньої структури та різноманітність діяльності дозволяють таким мережевим утворенням набувати різних конфігурацій. Актуальними завданнями в рамках мережевого партнерства на регіональному рівні є регламентація та правове регулювання освітнього процесу, налагодження потоків економічних, матеріально-технологічних, людських, інтелектуальних, інформаційних та інших ресурсів, координація спільної діяльності учасників.

Основні характеристики мережевої структури регіональної освіти визначаються здатністю до самоорганізації навчального процесу, у зв'язку з чим доцільно охарактеризувати мережеву самонавчальну організацію як тип гнучкої організаційно-управлінської структури, яка здатна до швидкої реакції на сучасні та змінні виклики ринку освітніх послуг регіону, а також адаптуватися до цих викликів, використовуючи та поширюючи нові знання в межах власної організації [9, с.170]. Така організація по суті відноситься до класу «організацій, що навчаються» і є інтегрованим утворенням різноманітних мережевих утворень, які сприяють створенню умов для безперервного навчання та самовдосконалення людей та організацій для досягнення спільних цілей, спрямованих на задоволення освітніх потреб окремих споживачів освітніх послуг, регіону та суспільства. Метою створення мережевої організації на основі самонавчання є не тільки підвищення ефективності та конкурентоспроможності, але й надання можливості суб'єктам мережі отримати конкурентну перевагу, оскільки вони можуть координувати всі ресурси в мережі та постійно розвивати свій інтелектуальний капітал.

Суттєвою особливістю регіональної освіти як відкритої мережевої системи, що самонавчається, є наявність внутрішніх і зовнішніх зв'язків між її структурними елементами. Перехід регіональних навчальних закладів у мережеву організацію забезпечує гнучкість і динамізм, відкритість і цілісність, а також здатність адаптуватися до структурних реформ і змін навколишнього середовища. Різноюнаправлена структура вертикальних і горизонтальних зв'язків між суб'єктами освітньої системи забезпечує їх варіативність і гнучкість і сприяє виникненню нових зв'язків і трансформації старих, заснованих на принципах рівноправності, колегіальності, зручності взаємодії.

Регіональна взаємодія загальноосвітніх навчальних закладів будується навколо науково-освітніх центрів. У практиці діяльності на регіональному рівні ці заклади часто є місцевими закладами підготовки вчителів. Для кожної конкретної школи, включеної в мережу, яка реалізує інноваційну діяльність, встановлюється організаційно-адміністративна схема взаємодії. Підвищення ефективності співорганізації системи взаємодії для реалізації конкретних соціальних функцій і досягнення поставлених цілей обумовлено такими причинами [4, с.108]:

1. Здатність встановлювати відносини не тільки від свого імені, але і від імені мережі в цілому, від імені мережевих організацій з відповідною правосуб'єктністю.

2. Здатність загальноосвітніх навчальних закладів декларувати свої первинні інформаційні ресурси та джерела та визначати за погодженням з іншими учасниками мережі принципи їх використання для загальних чи приватних цілей. В результаті інформаційний потенціал усіх буде значно збільшений без додаткових витрат.

3. Розширення телекомунікаційної інфраструктури.

4. Об'єднання різних видів фізичних ресурсів учасників мережі для досягнення спільних цілей. Приклади включають бюджетування спільних досліджень, корпоративну рекламу та утримання представництв.

Реалізація освітнього нетворкінгу на місцевому рівні найбільш доречно у формі здійснення конкретних проектів. Дослідники зазначають, що і дизайн освітніх просторів, і змістовні зміни освітнього процесу стали практичною сферою в умовах становлення мережного освітнього простору, і тут започатковуються принципово нові форми, технології та практики освітньої діяльності [5, с. 106]. Цей процес передбачає побудову освітніх технологій, форм і засобів освітньої діяльності, освітніх практик, які розвиваються разом з динамічним та інноваційним освітнім процесом, що створює найкращі умови для становлення людини як суб'єкта власного життя. Тому особливості організації та реалізації мережевих проектів та їх вплив на інституційні зміни регіональної освітньої системи є важливим аспектом аналізу досліджуваної проблеми та розробки нових механізмів управління, що базуються на інтеграції ресурсів і співорганізація учасників з різних секторів і рівнів освіти.

Політика модернізації освіти вийшла на новий якісний рівень з початку 2000-х років, коли в Україні почався перехід від регіональних і точкових змін до розробки концептуальних засад і стратегічного вирішення проблем освіти з урахуванням процесу формування освітніх мереж. У зв'язку з цим зміни в освітній системі регіону на основі розробки інноваційних пріоритетів освітньої політики є неминучими. Формою таких інноваційних змін є реалізація мережевих проектів, які адаптують регіональну освіту до процесів становлення та розвитку мережевого освітнього простору.

Найбільш важливо визначити характеристики проектів, спрямованих на системні зміни та трансформацію місцевої системи освіти на основі мережевої взаємодії. Водночас використання та вплив інновацій у системі масової освіти ставить перед освітніми менеджментом і політикою серйозні виклики. Оскільки зміни в освіті запускають процеси поляризації та диференціації, необхідно визначити, як підтримувати ініціативи, які виходять від самих суб'єктів освіти щодо формування освітніх мереж, як трансформувати інноваційний потенціал цих ініціатив у ресурси управлінського впливу, та які механізми взаємодії між інноваційною освітою та масовою освітою необхідні. Важливо розуміти, які механізми дій мають гарантувати трансформацію на основі мережевої взаємодії у розвитку та управлінні місцевою освітою. Тому одним із головних сучасних викликів розвитку науково-освітнього комплексу в регіоні є формування інноваційних програм і проектів та інтеграція ресурсів навчальних закладів усіх рівнів для їх розвитку.

У контексті становлення освітніх мережевих організацій системні зміни потребують не часткових модифікацій, а абсолютно нової організації та нових напрямків. Вся освітня система має базуватися на взаємодії багатьох суб'єктів, що впливають на освітню політику, на різних секторах і структурах освітньої системи, на необхідності координації інтересів спільнот і на співорганізації всіх рівнів освіти [6, с.161]. Сам спосіб трансформації регіональних освітніх просторів слід розглядати як механізм, що легітимізує інноваційні ініціативи учасників освітньої мережі та забезпечує їх схвалення. Таким чином, найефективнішою формою мережевої взаємодії було б створення автономних органів, таких як координаційні ради управління освітою, відкриті конкурси освітніх проектів у регіонах, тендери регіональних програм різного рівня тощо.

Особливо важливо розробляти та впроваджувати нові підходи до професійного розвитку на регіональному рівні, враховуючи його роль у підготовці вчителів та менеджерів освіти для використання переваг мережевої взаємодії. Необхідно створити мережеву структуру підвищення кваліфікації у вигляді регіональних центрів експертизи розвитку освіти на основі використання Інтернет-технологій. Легітимність самої ініціативи учасників мережевого освітнього простору слід розглядати як механізм управління інноваційною діяльністю та особливий механізм її управлінської підтримки.

Підсумовуючи концептуальні основи реалізації мережевого принципу розвитку регіонального освітнього простору через проектний підхід, його новизну можна віднести до кількох моментів. Перш за все, сам процес впровадження слід представити як системну реалізацію проекту, орієнтовану на абсолютно нові результати та ефекти з точки зору змісту та форми освітньої діяльності в процесі нетворкінгу цільової групи, а також управління цим процесом. По-друге, такий проект неможливо створити шляхом простого додавання досвіду інших проектів і різних освітніх учасників. Вони повинні створюватися як інноваційні форми організації освітньої діяльності на основі унікальних методик і цілей. По-третє, зміни, які відбуваються в результаті впровадження проекту, мають бути актуальними для всіх рівнів освіти та призводити до змін у локальних структурах управління освітою, появи нових суб'єктів взаємодії та управління, трансформації систем взаємодії та комунікації. Результатом має бути створення складних домовленостей між різними учасниками освіти на регіональному рівні. Виходячи з наявного досвіду організації подібних проектів, слід зазначити, що їх успіх значною мірою є результатом організації підтримки та допомоги з боку регіональних та місцевих управлінських структур [2, с. 41].

Реалізація проектів із запровадження мережевої освіти на регіональному рівні має на меті посилити процес модернізації регіональної освітньої політики та здійснити низку важливих змін в освітній системі. Тому розмір проекту та обсяг змін необхідно визначати з точки зору залучення освітніх структур та участі представників різних освітніх рівнів. У проекті центром уваги має бути формування автономної структури на основі різноманітного інноваційного досвіду у сфері самоорганізації навчальних закладів. Цей проект слід розглядати як ресурс якісної трансформації інноваційного потенціалу освіти регіону. Специфіка реалізації проекту визначатиметься спільною інституціоналізацією різних організацій, інтеграцією ресурсів, доступних у місцевій системі, та фокусом на системних змінах.

Проекти також слід інституціоналізувати, забезпечуючи тим самим не лише локальні зміни, характерні для будь-якого проекту, але й його вплив на місцеву освітню систему [1, с.47]. Вважаємо, що інституційними характеристиками освітнього простору є наявність спеціальних навчальних закладів та системи взаємопов'язаних організацій (установ), які обслуговують потік освітніх послуг та керують їх адаптацією до соціальних потреб особистості та суспільства. Навчальні заклади отримують здатність розвиватися в межах освітнього простору під впливом соціальних та індивідуальних стимулів.

Із запровадженням мережевого принципу організації між компонентами освітнього простору формуються нові взаємозв'язки, а їх розвиток набуває форми нової соціокультурної системи, адаптованої до реалій мережевого інформаційного суспільства. Це розгортання визначається новою структурою культурних цінностей, яка включає набір норм (правил, стандартів), що впливають на людей, і загальний спосіб мислення, яким вони керуються. Інституціоналізація освітніх проектів означає юридичну та організаційну інтеграцію мережевих інновацій, які стають новими структурними компонентами в розмаїтті освітніх просторів. На інституційному рівні мережевий освітній простір є, по суті, усталеною системою розвитку знань, яка пов'язує функціональні сфери соціальної практики, що потребують



постійного оновлення та доповнення, з механізмами їх соціального відтворення та трансляції. Інституційна модель освітнього простору відтворює системний характер взаємозв'язку його різноманітних середовищних форм [3, с.44].

Отже, одним із головних завдань при організації такого проекту є визначення умов і механізмів інституціоналізації мережевих інновацій та їх впливу на місцеву освітню систему. Змінюється не лише освітня система, а й те, як вона розвивається у перспективі, виходячи з найбільш продуктивного напрямку змін з точки зору поставлених освітніми реформами цілей. Проект має дати розуміння можливих напрямів зміни суб'єктів освітньої діяльності та способів їх взаємодії в освітній мережі. Він також має продемонструвати, як змінюється розуміння напрямку змін в освітній системі в процесі формування освітніх мереж серед освітніх суб'єктів, і зокрема, як оновлену освітню систему можна представити як систему, створену самими освітніми акторами, об'єднаними в мережеву організацію. Іншими словами, проект повинен показати, що освітня система може бути представлена як інституція, створена самими мережевими освітніми установами. Проект має передбачати організаційно-процесуальну форму формування освітньої мережі як інституції в місцевій освіті, у формуванні якої беруть участь самі суб'єкти мережі. Адже сьогодні освітня система розглядається як досить пасивна структура, яка через представницькі органи управління приймає та реалізує замовлення соціокультурного середовища, тому механізм внутрішнього розвитку відсутній, а взаємодія освіти та суспільства ґрунтується виключно на принципі «потреби-адаптації» [7, с.95].

**Висновки.** Найважливішою особливістю впровадження мережевої форми організації освітньої діяльності є те, що ініціативи народжуються в самій освітній системі, і їх розвиток може змінити освітню систему. У той же час освітня політика, яка реалізується на регіональному рівні державними та місцевими органами влади, також змінюється. Тобто не тільки сама освітня система приймає замовлення від суспільства через систему управління, а й відбуваються певні інноваційні зміни в самому освітньому просторі. Отже, суб'єктами інноваційних змін у системі освіти регіону стають не лише органи управління освітою, а й самі освітяни та освітні організації. Це головна характеристика інституціоналізації мережевого освітнього простору на регіональному рівні: регіональна освіта стає інституцією, яка завжди будується на основі інтерактивності між акторами мережевої взаємодії. Інституціоналізація – це спосіб систематизації практик і перетворення процесу мережевих інновацій у загальну форму діяльності, що визначає напрямок модернізації регіональної системи освіти. Основним напрямом подальших наукових розвідок мають стати обґрунтування ефективних технологій інституціоналізації мережевих освітніх інновацій в структурі регіональної системи освіти.

### Список використаних джерел

1. Братаніч Б. Просторовий вимір медіа-освіти. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2015. № 1–3. С. 45–50.
2. Дем'яненко В., Белан Т., Киричук Л. Формування мережецентричного інформаційно-освітнього середовища. *Наукові записки Малої академії наук України. Серія : Педагогічні науки*. 2019. Вип. 16. С. 38-42.
3. Книш І. Становлення нової вітчизняної парадигми освіти: off-line освіта як система vs on-line освіта як мережа. *Вища освіта України*. 2016. № 3. С. 42-49.
4. Мелешко В. Організація профільного навчання в освітньому окрузі сільської місцевості на принципах мережевої взаємодії. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2016. Вип. 20(1). С. 105-110.
5. Петровська О. В., Старенький Р.М. Інтеграція можливостей ОТГ і мережевої форми навчання для реалізації проєктних освітніх траєкторій. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2020. Вип. 74. С. 105-108.

6. Приходько Д., Медкова О. Соціальні мережі та перспективи їх використання в освітньому процесі. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 27(4). С. 160-164.
7. Романенко М.І., Братаніч Б.В. Культурна інновація та традиція як аспекти посткласичної філософсько-освітньої парадигми. *Наукове пізнання: методологія та технології*. 2008. №2 (22). С.94-98.
8. Романюк Н. В. Практики зарубіжних країн в просторовій організації освітніх мереж. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2019. Вип. 3-4. С. 238-249.
9. Сухова Н. М. Реорганізація освітньої системи в умовах мережевого суспільства. *Вісник Національного авіаційного університету. Філософія. Культурологія*. 2020. № 1. С. 169-173.
10. Fox Alison. Using network mapping tools to research professional networking in education. SAGE Publications, Ltd., London, 2023. 174 p.

## References

1. Bratanich, B. (2015). Prostorovyi vymir media-osvity [Spatial dimension of media education]. *Dyrektor shkoly, litseiu, himnazii – Director of a school, lyceum, gymnasium*, 1–3, 45–50 [in Ukrainian].
2. Demianenko, V. Bielan, T. Kyrychuk, L. (2019). Formuvannya merezhentsentrychnoho informatsiino-osvitnoho seredovyscha [Formation of a network-centric information and educational environment]. *Naukovi zapysky Maloi akademii nauk Ukrainy. Seriiia : Pedagogichni nauky - Scientific notes of the Small Academy of Sciences of Ukraine. Series: Pedagogical sciences*, 16, 38-42 [in Ukrainian].
3. Knysh, I. (2016). Stanovlennia novoi vitchyznianoi paradyhmy osvity: off-line osvita yak systema vs on-line osvita yak merezha [Formation of a new national paradigm of education: off-line education as a system vs on-line education as a network]. *Vyshcha osvita Ukrainy - Higher education of Ukraine*, 3, 42-49 [in Ukrainian].
4. Meleshko, V. (2016). Orhanizatsiia profilnoho navchannia v osvitnomu okruzi silskoi mistsevosti na pryntsyapkakh merezhevoi vzaiemodii [Organization of specialized training in a rural educational district based on the principles of network interaction]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka - Pedagogical education: theory and practice*, 20(1), 105-110 [in Ukrainian].
5. Petrovska, O. V. Starenkyi, R.M. (2020). Intehratsiia mozhlyvostei OTH i merezhevoi formy navchannia dlia realizatsii proiektnykh osvitnikh traiektorii [Integration of the possibilities of OTG and the network form of education for the implementation of project educational trajectories]. *Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedagogichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova. Seriiia 5: Pedagogichni nauky: realii ta perspektyvy - Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Drahomanov. Series 5: Pedagogical sciences: realities and prospects*, 74, 105-108 [in Ukrainian].
6. Prykhodko, D. Medkova, O. (2020). Sotsialni merezhi ta perspektyvy yikh vykorystannia v osvitnomu protsesi [Social networks and prospects for their use in the educational process]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk - Actual issues of humanitarian sciences*, 27(4), 160-164 [in Ukrainian].
7. Romanenko, M.I. Bratanich, B.V. (2008). Kulturna innovatsiia ta tradytsiia yak aspekty postklasychnoi filozofsko-osvitnoi paradyhmy [Cultural innovation and tradition as aspects of the post-classical philosophical and educational paradigm]. *Naukove piznannia: metodolohiia ta tekhnolohii - Scientific knowledge: methodology and technologies*, 2 (22), 94-98 [in Ukrainian].
8. Romaniuk, N. V. (2019). Praktyky zarubizhnykh krain v prostоровii orhanizatsii osvitnikh merezh [Practices of foreign countries in the spatial organization of educational networks]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky - Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*, 3-4, 238-249 [in Ukrainian].
9. Sukhova, N. M. (2020). Reorhanizatsiia osvitnoi systemy v umovakh merezhevoho suspilstva [Reorganization of the educational system in the conditions of a network society]. *Visnyk Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu. Filosofiia. Kulturolohiia - Bulletin of the National Aviation University. Philosophy. Culturology*, 1, 169-173 [in Ukrainian].
10. Fox Alison (2023). Using network mapping tools to research professional networking in education. SAGE Publications, Ltd., London [in English].



**Вісник  
Дніпровської академії  
неперервної освіти**

**Серія «Публічне управління  
та адміністрування»  
№ 1 (6) 2024 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](mailto: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»  
№ 1 (6) 2024**

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](mailto: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