

Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Дніпровська академія неперервної освіти

100-річчю ДДАЕУ  
присвячується

# **МАТЕРІАЛИ**

10-ї Всеукраїнської науково-практичної  
конференції

**«РОЗВИТОК ФОРМ І МЕТОДІВ  
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В  
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ»**

**Том 2**

**8-9 листопада 2022 року**

**м. Дніпро**

УДК 658  
ББК 65.291.21  
Р64

Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації:  
Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2022:  
тези доповідей (Том 2). – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. –  
112 с.

Посвідчення УкрІНТЕІ № 847 від 12.10.21

В матеріалах конференції висвітлено передові науково-практичні  
результати досліджень, отриманих в галузі менеджменту.

З метою запобігання та виявлення академічного плагіату, тези доповідей  
учасників конференції, включені до збірника її Матеріалів, перевірялись  
на унікальність тексту програмним забезпеченням [Strikeplagiarism.com](https://www.strikeplagiarism.com).

Відповідно до Закону України «Про авторське право і суміжні права», при  
використанні наукових ідей та матеріалів цього збірника, посилання на  
авторів і видання є обов'язковим.

© Колектив авторів, 2022  
© ДДАЕУ, 2022

## **ЗМІСТ**

### **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

<b>Варваров В.</b> Правове регулювання прав на художній дизайн виробу: авторське чи патентне право?	5
<b>Коломоєць Ю.</b> Закордонний досвід з питань умов та розповсюдження аудіовізуальних творів та фонограм	7

### **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

<b>Бондаренко К.</b> Державна політика у сфері охорони здоров'я як складова соціально-орієнтованої держави	11
<b>Бондаренко К.В., Крушельницька Т.А.</b> Теоретична ідентифікація категорії біженців внутрішньо переміщених осіб	13
<b>Бондарчук Н.</b> Удосконалення механізму реалізації державної політики у сфері освіти	19
<b>Вороніна В.</b> Сутність функціонального аналізу діяльності органів державної влади	22
<b>Гезь Л., Сичова М.</b> Особливості публічного адміністрування у сфері охорони здоров'я	25
<b>Коваленко Л.</b> Перепідготовка державних службовців як умова конструктивної реформи державного та муніципального управління	28
<b>Максудов Р.</b> Державна політика у сфері охорони здоров'я в період глобальних викликів	31
<b>Мудрак А.</b> Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності державних службовців	33
<b>Повірена О.</b> Зміна підходів до управління комунальною власністю територіальних громад в умовах глобальних викликів	36
<b>Плотка Л.</b> Державна соціальна політика: сучасні виклики	40
<b>Сібельов С.</b> Проблеми кадрової політики на державній службі	42
<b>Сокур Н.</b> Напрями удосконалення державного управління у сфері охорони здоров'я	44
<b>Федоришина О.</b> Системний підхід в галузі науки «Публічне управління та адміністрування»	46
<b>Шпортко Г.</b> Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади	48

<b>Шпортюк Н.</b> Місце переговорів у політичному житті	<b>52</b>
<b>Шушпан А.</b> Антикризовий менеджмент та його місце в публічних закупівлях за умови COVID-19	<b>54</b>

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

<b>Гріхно Н.</b> Організаційно-економічний механізм освіти	<b>58</b>
<b>Зінченко М.</b> Демократизація управління закладом освіти	<b>62</b>
<b>Калюжна О.</b> Функції муніципальних органів управління освітою	<b>65</b>
<b>Онойченко І.</b> Теоретичні аспекти управління виховною роботою у освітньому закладі	<b>70</b>
<b>Петухова М.</b> Особливості управління персоналом в закладі дошкільної освіти	<b>74</b>
<b>Піменова В.</b> Процесний підхід в управлінні освітньою діяльністю	<b>78</b>
<b>Пронько В.</b> Основні чинники формування та управління іміджем установ освіти	<b>83</b>
<b>Сівакова К.</b> Оновлення управлінської діяльності керівників закладів середньої освіти	<b>88</b>
<b>Турчин І.</b> Інформаційні технології в управлінні закладами освіти	<b>93</b>

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІЛОСОФІЇ ОСВІТИ**

<b>Білозерова Т., Ткаченко В.</b> Управління розвитком закладу загальної середньої освіти	<b>96</b>
<b>Мартиненко О., Миронова Р.</b> Оцінювально-аналітична діяльність в модернізації системи освіти	<b>100</b>
<b>Ткаченко В.</b> Шляхи до особистого успіху	<b>106</b>

## **ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРАВ НА ХУДОЖНІЙ ДИЗАЙН ВИРОБУ: АВТОРСЬКЕ ЧИ ПАТЕНТНЕ ПРАВО?**

ВЛАДИСЛАВ ВАРВАРОВ, здобувач вищої освіти:, Мг МТз-1-21

Науковий керівник: к.ю.н., доцент Ю.О. Коломоєць,

**Дніпровський державний аграрно-економічний університе**

Все нове, що створюється людиною є унікальним, має своє право та повинно захищатися законом. Але яке саме право авторське чи патентне має художній дизайн виробу ми спробуємо з'ясувати.

Нам відомо, що охороні підлягають усі твори, як оприлюднені, так і не оприлюднені, як завершені, так і не завершені, незалежно від їх призначення, жанру, обсягу, мети (освіта, інформація, реклама, пропаганда, розваги тощо). Важливо знати що, при цьому передбачена Законом правова охорона поширюється тільки на форму вираження твору й не поширюється на будь-які ідеї пов'язані з цією темою, теорії, принципи, методи і так далі, навіть якщо вони виражені, описані, пояснені та проілюстровані у творі.

Право автора на результат його творчої діяльності в галузі дизайну виникає з моменту створення твору (у тому числі проекту), незалежно від того, був він закінчений і обнародований чи ні.

Художні твори – це результати інтелектуальної, творчої діяльності автора, які виражаються у формі зображення чи об'ємно-просторовій формі.

Щоб розібратися із тим до якого права належить художній дизайн виробу, потрібно звертатися до законодавчих актів. Так, наприклад,

«термін «літературні і художні твори», згідно із ст. 2 Бернської конвенції про охорону літературних і художніх творів, охоплює всі твори в галузі літератури, науки і мистецтва, яким би способом і в якій би формі вони не були виражені.» Таким чином згідно цієї конвенції зрозуміло що, художній дизайн виробу (до них відносяться всі художні вироби) мають право та повинні захищатися законом не зважаючи на те, в якій формі вони були виражені.

Це положення також деталізується у ст. 8 Закону України «Про авторське право і суміжні права» – правовій охороні підлягають твори: 1) як оприлюднені, так й не оприлюднені; 2) як завершені, так і не завершені; 3) незалежно від їхнього призначення, жанру, обсягу, мети (освіта, інформація, реклама, пропаганда, розваги тощо). Цей закон вже починає говорити про те, що художній дизайн виробу відноситься до авторського права та має правову охорону з того моменту як почав виготовлятися.

Частина твору, відповідно до ст. 9 Закону, яка може використовуватись самостійно, розглядається як твір та охороняється у тому самому порядку (наприклад, оригінальна назва твору, стаття, розділ, кадр з фільму тощо). Також не мало важливо те, що для виникнення і здійснення авторського права не вимагається реєстрація твору чи будь-яке інше спеціальне його оформлення, а також виконання будь-яких інших формальностей (ст. 11).

Згідно даних законодавчих актів можна вже говорити про те, що художній дизайн виробу все ж таки відноситься до авторського права. Для наглядного прикладу ми наведемо спільні та відмінні риси між авторським та патентним правом, щоб повністю розібратися в цьому питанні.

Відмінних же рис між авторським та патентним правом набагато більше, але згідно таких можна точно визначити до якого права відноситься художній дизайн виробу.

Авторське право виникає без жодних формальностей (тобто без оприлюднення та без жодних державних реєстрацій). Достатньо факту створення самого твору.

Патентне право ж навпаки виникає не лише внаслідок створення такого твору – необхідно також здійснити державну реєстрацію інтелектуального продукту та отримати патент на нього.

Охоронним документом авторського права є свідоцтво. Охоронним документом патентного права є патент.

Згідно всієї розглянутої інформації можна зробити висновок що авторське та патентне право чимось схожі, але в той же час вони мають низку суттєвих відмінностей. В той час як отримати патент на якийсь винахід займе багато часу, то отримати правову охорону авторського права на художній виріб легше, так як правова охорона настає з моменту, наприклад, написання твору.

## **ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД З ПИТАНЬ УМОВ ТА РОЗПОВСЮДЖЕННЯ АУДІОВІЗУАЛЬНИХ ТВОРІВ ТА ФОНОГРАМ**

ЮЛІЯ КОЛОМОЄЦЬ, к.ю.н., доцент

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

У випадку фонограм їхній захист на міжнародному рівні був передбачений ще Женевською конвенцією. Вона передбачає обов'язок кожної Договірної Держави захищати виробника фонограм, який є громадянином іншої Договірної Держави, від створення копій без згоди цього виробника; проти ввезення таких дублікатів, якщо виготовлення чи імпорт здійснюється з метою поширення серед населення; і проти поширення таких дублікатів серед громадськості. Захист може бути передбачений законодавством про авторське право, законодавством sui

generis (суміжних прав), законодавством про недобросовісну конкуренцію або кримінальним законодавством. Охорона повинна тривати щонайменше 20 років з дати першої фіксації або першої публікації фонограми. Конвенція допускає ті самі обмеження, що й ті, що передбачені стосовно захисту авторів [4].

Однак сучасний світ не стоїть на місці, постійно з'являються нові види творів, що не підпадають під вищезгадані визначення або підходять тільки частково, що унеможлиблює захист прав на них їхніх авторів у повному обсязі.

У таких випадках іноземні суди використовують правові прецеденти, щоб заповнити прогалину, визначивши, що є «аудіовізуальним твором». Для прикладу можна привести рішення Конституційного Суду Сполучених Штатів Америки K5/05. У ньому було сказано, що спільна риса аудіовізуальних творів полягає в тому, що вони є вираженням творчої діяльності індивідуального характеру, вираженої в серії послідовних зображень зі звуком або без, зафіксованих на будь-якому носії, який дозволяє виконувати кілька дій і створює враження руху.

Однак ряд питань залишаються невирішеними. Верховним Судом було ухвалено Постанову III CZP 105/17, щоб вирішити юридичне питання про те, чи може автор короткометражного анімаційного аудіовізуального твору вимагати додаткову винагороду від організації колективного управління, якщо ця організація, як правило, не передбачає виплату винагороди за цей вид аудіовізуальної роботи.

Автор створив графічне оформлення телевізійної програми, яка складалася з графічних елементів з ілюстративною музикою та кількох короткометражних анімаційних фільмів. Згодом продюсер транслював твір і надав відповідній організації колективного управління звіти про його використання разом з винагородою. Однак організація колективного управління не виплатила винагороду автору, оскільки вона не покривала



винагороду за цей вид роботи (тобто організація колективного управління вирішила, що ця робота виходить за рамки того, що є «аудіовізуальним твором»). Суд встановив, що автор може вимагати виплату винагороди, навіть якщо організація колективного управління не передбачала оплату за цей вид роботи, оскільки альтернатива обмежувала б коло уповноважених суб'єктів, на які поширюється колективне управління, та встановлені законом права авторів.

Наведений вище випадок показує, що відсутність законодавчого визначення поняття «аудіовізуальний твір» потенційно може призвести до того, що організації колективного управління зберігатимуть роялті, які вони зібрали через їхню власну оцінку того, що є «аудіовізуальним твором» [5].

Схожі проблеми звісно спіткають авторів і на території України. Тому необхідно обережно трактувати закони, дотримуватися їх, але в той же час доцільно намагатися оновлювати редакції законів, що стосуються речей, що блискавично змінюються у світі, якомога швидше.

Список використаних джерел:

1. Про авторські та суміжні права: Закон України від 14.08.2021 р. № 3792-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text> (дата звернення: 26.11.2021).

2. Конституція України: Закон України від 01.01.2020 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.11.2021).

3. Про розповсюдження примірників аудіовізуальних творів, фонограм, відеограм, комп'ютерних програм, баз даних: Закон України від 14.10.2020 р. № 1587-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1587-14#Text> (дата звернення: 01.11.2021).

4. Summary of the Geneva Convention for the Protection of Producers of Phonograms Against Unauthorized Duplication of their Phonograms (1971). URL: [https://www.wipo.int/treaties/en/ip/phonograms/summary\\_phonograms.html](https://www.wipo.int/treaties/en/ip/phonograms/summary_phonograms.html) (дата звернення: 01.11.2021).

5. Sołtysiński Kawecki & Szlęzak . Audiovisual works and problems with copyright law. URL: <https://www.lexology.com/commentary/intellectual-property/poland/sotysiski-kawecki-szlzak/audiovisual-works-and-problems-with-copyright-law> (дата звернення: 10.11.2021).

## **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ**

К. БОНДАРЕНКО, магістр МгПУАз-21

Науковий керівник: Н. Бондарчук, професор

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Здоров'я нації є однією з головних умов успішної реалізації стратегії соціально-економічного розвитку держави. Важливою метою держави у сфері охорони здоров'я є надання якісних медичних послуг населенню, та зниження рівня захворювань, поширення яких не завдає головної загрози здоров'ю громадян і національній безпеці.

З моменту набуття незалежності України в основу соціального спрямування державної політики покладено принцип забезпечення конституційних прав та свобод громадян. Відповідно, першочергова мета національної державної політики у галузі охорони здоров'я залишається незмінною, а саме: створення таких умов, які дозволяють кожній людині реалізувати своє право на охорону здоров'я з урахуванням державних гарантій.

На законодавчому рівні проголошено право громадян України на безплатну медичну допомогу в державних установах охорони здоров'я. Це право юридично закріплено ст. 49 Конституції України, згідно якої медична допомога у державних та комунальних закладах охорони здоров'я надається безоплатно [1].

Першорядне значення в політиці, яка здійснюється у сфері охорони здоров'я України, полягає у забезпеченні громадян доступною медичною

допомогою високої якості на всіх рівнях її надання. Основним завданням вітчизняної охорони здоров'я є збереження принципів соціальної рівності під час надання медичної допомоги.

В Україні діє законодавча база, яка, зокрема, закріплює однакове право громадян на доступне медичне обслуговування. Відповідно до Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» громадяни мають «непорушне право на охорону здоров'я. Суспільство і держава відповідальні перед сучасним і майбутніми поколіннями за рівень здоров'я і збереження генофонду народу України, забезпечують пріоритетність охорони здоров'я в діяльності держави, поліпшення умов праці, навчання, побуту і відпочинку населення, розв'язання екологічних проблем, вдосконалення медичної допомоги і запровадження здорового способу життя» [2].

Законом «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» визначено правові засади формування та застосування державних соціальних стандартів і нормативів, які спрямовані на реалізацію соціальних гарантій, що закріплені у Конституції України та законах України [3].

Отже, державна політика України у сфері охорони здоров'я спрямовується на вирішення питань, пов'язаних із збереженням та зміцненням здоров'я української нації.

Список використаних джерел:

1. Конституція України в редакції від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України № 2801-XII від 27.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>

3. Про Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10.2000 № 2017-III URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T002017?an=166>

## **ТЕОРЕТИЧНА ІДЕНТИФІКАЦІЯ КАТЕГОРІЇ БІЖЕНЦІВ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ**

К.В. БОНДАРЕНКО, студентка гр. МгПУА-1-21

Т.А. КРУШЕЛЬНИЦЬКА, професорка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Актуальність нашого дослідження зумовлена збройною агресією Російської Федерації проти України, яка розпочалась у 2014 році анексією Автономної Республіки Крим та «гібридною» війною на сході України в частині Донецької та Луганських областей і набула гарячої фази 24 лютого 2022 року. Війна спричинила масову зовнішню і внутрішню міграцію населення. Перед державою Україна постало завдання в найкоротші терміни створити систему національного законодавства, яка б відповідала цим викликам, та створити безпечні умови, наскільки це можливо, для життя громадян в Україні або скористатись можливістю переїзду до інших країн, які запропонували українцям допомогу. Кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні станом на початок вересня 2022 р. зросла до 6,9 млн осіб, поточна кількість українських біженців, зареєстрованих у Європі, перевищила 7 мільйонів.

Громадяни, які виїжджають в межах зі своїх домівок в інші регіони України набували статусу внутрішньо переміщеної особи, то при виїзді в країни Європейського Союзу отримання притулку, українці, за власним

вибором, могли оформити статус біженця або набутити статусу тимчасового захисту як однієї з форм міжнародного захисту для громадян України.

Уже з жовтня 2014 року Кабінет Міністрів України прийняв низку нормативно-правових актів щодо захисту прав і свобод внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО), їх обліку та надання матеріальної допомоги. Національна нормативна база щодо захисту прав і свобод ВПО постійно доповнюється; також напрацьовано чималий досвід інших країн світу, що перебувають у стані конфлікту або кризи і мають переміщених осіб.

Сьогодні в Україні питання визначення статусу біженців і внутрішньо переміщених осіб, перебуває в центрі уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників та практиків.

У міжнародному праві загальновизнаною категорією, щодо визнання статусу внутрішньо переміщених осіб – є Internally displaced persons (IDPs) – внутрішньо переміщені особи. Керівні принципи щодо ВПО сформульовані Організацією Об'єднаних Націй, згідно положень її нормативних документів ВПО визначають як осіб або групу осіб, що були вимушені покинути свої домівки чи місця звичного проживання, зокрема, у результаті або для запобігання наслідків збройного конфлікту, повсюдних проявів насильства, порушення прав людини, стихійних або спричинених діяльністю людини лих та які не перетинали міжнародно визнані державні кордони [1, с. 8]. Обставини, про які йдеться та які змусили переселенців залишити місця проживання вважаються загальновідомими і такими, що не потребують доведення, якщо інформація про них міститься в офіційних звітах (повідомленнях) Верховного Комісара Організації Об'єднаних Націй з прав людини, Організації з безпеки та співробітництва в Європі, Міжнародного Комітету Червоного Хреста і Червоного Півмісяця, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, розміщених на веб-сайтах зазначених

організацій, або якщо щодо таких обставин уповноваженими державними органами прийняті відповідні рішення [1, с. 9]

Українське законодавство під ВПО розуміє громадян України, іноземців та осіб без громадянства, що перебувають на території України на законних підставах та мають право на постійне проживання в Україні, та яких змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру [2, 3].

Нормативно-правову базу роботи з ВПО складають в Україні: Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» № 1706-VII від 20.10.2014р [3], який встановлює гарантії дотримання прав, свобод та законних інтересів внутрішньо переміщених осіб; Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» від 15 квітня 2014 року № 1207-VII [4], який визначає, що основою гуманітарної, соціальної та економічної політики держави Україна стосовно населення тимчасово окупованої території України є захист і повноцінна реалізація національно-культурних, соціальних та політичних прав громадян України, у тому числі корінних народів та національних меншин. Обидва закони на сьогодні є чинними, хоча у 2022 році зазнали певних змін в частині спрощення процедури отримання довідки ВПО, у тому числі отримання її через виконавчих органів сільських, селищних, міських рад, ЦНАП або Портал ДІЯ.

Через те, що словосполучення «внутрішньо переміщені особи», яке застосовується до осіб, що знайшли притулок в межах України, у практиці застосування видається задовгим та занадто формальним цю особу або групу людей часто називають «внутрішніми переселенцями»,

«переселенцями» або «вимушеними переселенцями». Це не є точними визначеннями.

Т. Сироїд пояснює, що вимушеним переселенцем визнається особа, яка, будучи громадянином Сторони, яка надала притулок, була змушена покинути місце свого постійного проживання на території іншої Договірної Сторони внаслідок вчиненого щодо неї або членів її сім'ї насильства чи переслідування в інших формах, або реальній небезпеці піддатися переслідуванню за ознакою расової чи національної приналежності, віросповідання, мови, політичних переконань, а також приналежності до певної соціальної групи в зв'язку зі збройними і міжнаціональними конфліктами [5, с. 155]. При цьому не слід забувати, що вимушені переселенці або переміщені особи більшою мірою є внутрішньою проблемою кожної конкретної держави, і їх правовий, матеріальний і моральний стан насамперед залежить від того, наскільки розвинуто законодавство стосовно цієї категорії осіб у країнах, де вони мешкають [6, с. 6-7].

Також ВПО інколи їх називають «біженцями». Таке визначення також є хибним, адже ці люди залишаються у межах власної країни, на відміну від біженців: сучасне юридичне визначення «біженця» може дещо відрізнятися у різних регіонах світу, однак ключовою характеристикою поняття «біженець» є вимушена міграція за межі своєї країни походження і, відповідно, пошук притулку за кордоном. Ця відмінність не є формальною. Деякі автори вважають, що якщо біженці залишають країну стихійно, під впливом непередбачених обставин (військові дії, жорстоке ставлення, геноцид, расова, національно-етнічна ворожнеча, релігійне переслідування та ін., коли немає вільного виявлення волі людини), то вимушені переселенці виїжджають з країни, можливо, під впливом тих же обставин але роблять це обдумано, за власною волею і бажанням [7].



Відмінність ВПО від біженців та осіб, що отримують додатковий та тимчасовий захист, полягає в тому, що останні перебувають поза межами країни своєї громадянської належності чи попереднього постійного місця проживання. Натомість ВПО, є громадянами України, іноземцями чи апатридами (особами без громадянства), попереднє постійне місце проживання яких було в Україні і держава в особі органів публічної влади має опікуватись вирішенням їх соціально-економічних проблем.

Щодо правового статусу біженців, його визначає Конвенція про статус біженців (міжнародний договір), ухвалена 28 липня 1951 у Женеві конференцією повноважних представників, скликаній відповідно до резолюції 429 (V) Генеральної Асамблеї ООН від 14 грудня 1950 року надала визначення поняття «біженець» [8]. На міжнародному рівні цей документ став фундаментальним початком розвитку окреслених прав та міжнародно окреслених понять, що визначають категорії людей яким довелось залишити свою домівку у наслідок стихійного лиха, антропогенної катастрофи, економічної кризи чи ведення бойових дій.

Готуючи нормативну базу для захисту українців в країнах ЄС, 4 березня 2022 року Рада ЄС проголосувала за застосування Директиви від 20 липня 2001 року № 2001/55/ЄС про мінімальні стандарти надання тимчасового захисту у разі масового напливу переміщених осіб та про заходи, що сприяють збалансованості зусиль між державами-членами щодо прийому таких осіб та несення їх наслідків [9]. Директива дозволила полегшити традиційно перевантажену бюрократичну процедуру надання притулку (отримання статусу біженця чи додаткового захисту) і пропонує швидкий і спрощений шлях для громадян України до доступу до захисту в усьому ЄС.

Таким чином, на сьогодні для осіб, що отримали захист від війни в межах України, внормовано статус ВПО, а для тих, хто отримав захист в

країнах ЄС, міг набути міжнародного захисту біженця або набутити статусу тимчасового захисту.

Список використаних джерел:

1. Міністерство соціальної політики України. Внутрішньо переміщені особи. 07.08.2017 р. URL : <http://www.msp.gov.ua/news/13732.html>.

2. Оперативний звіт контактного інформаційно-аналітичний центру з моніторингу міграційних процесів Державної міграційної служби України за вересень 2018 року URL : [https://dmsu.gov.ua/assets/files/migprocess/zvit\\_vypusk\\_30.pdf](https://dmsu.gov.ua/assets/files/migprocess/zvit_vypusk_30.pdf)

3. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1706-18>

4. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» від 15 квітня 2014 року № 1207-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1207-18#Text>

5. Сироїд Т. Л. Міжнародно-правове підґрунтя регулювання статусу біженців і вимушених переселенців: реалії та перспективи. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2017. Випуск 24. Серія «ПРАВО». С. 154-157.

6. Дяченко А. Теоретичні основи дослідження державної міграційної політики: аналіз понятійно-категоріального апарату. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпро. ДРІДУ НАДУ. 2017. 2 (33). С. 6-13. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017\\_02\(33\)/3.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_02(33)/3.pdf)

7. Герасименко Є.С. Визначення притулку в законодавстві України: його співвідношення з правовим статусом біженців і внутрішньо переміщених осіб. Адміністративне право і процес: науково-практичний журнал. К. Київський національний університет імені Тараса Шевченка.

2014. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/390>.

8. Конвенція про статус біженців 1951. Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. Т. 3: К- М. 792 с.

9. Council Directive 2001/55/EC of 20 July 2001 on minimum standards for giving temporary protection in the event of a mass influx of displaced persons and on measures promoting a balance of efforts between Member States in receiving such persons and bearing the consequences thereof . 2001. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/55/oj>

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ**

НАТАЛІЯ БОНДАРЧУК, д.держ.упр., професор, завідувачка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Стан національної системи освіти є одним із найважливіших індикаторів успішного та перспективного розвитку сучасних держав. Ефективна система освіти значною мірою зумовлює економічне зростання, сприяючи не лише оптимізації ринку праці та підготовці кваліфікованої робочої сили, а також істотно впливає на процес формування громадянської та політичної соціалізації населення. Особлива роль системи підготовки фахівців простежується і на глобальному рівні, демонструючи пряму залежність позиціонування держав на міжнародній арені від конкурентоспроможності їх освітніх систем і надаючи безпосередній вплив на зростання їх репутаційного

капіталу. Саме тому формування державної політики у сфері вищої освіти набуває актуального значення.

Актуальним питанням нині є формування державної політики щодо надання якісних освітніх послуг. Якісна освіта є однією з необхідних умов успішного розвитку країни, її національної безпеки та конкурентоспроможності. Якісна освіта є інструментом економічного зростання на шляху України до євроінтеграції [2]. Аналіз сучасних вітчизняних досліджень дає підстави стверджувати, що основними факторами, які забезпечують якість освіти, є:

- професійна підготовка професорсько-викладацького складу, його особисті якості: порядність, відповідальність, принциповість, толерантність тощо;
- навчально-методичне забезпечення процесу підготовки: навчально-методичні комплекси (посібники, методичні розробки, навчальні та робочі програми, завдання для самостійної, практичної роботи, контролю знань);
- наявність системи контролю та оцінки викладання, рівня знань здобувачів, яка відповідає сучасним вимогам;
- застосування в освітньому процесі сучасних освітніх технологій, активних методів навчання, Інтернет-технологій тощо;
- залучення здобувачів до науково-дослідницької діяльності;
- відповідність програм навчальних дисциплін сучасним вимогам;
- залучення провідних іноземних фахівців до викладацької діяльності;
- зацікавлення науково-педагогічних працівників вітчизняних вищих навчальних закладів у проходженні стажування у провідних європейських та світових закладах вищої освіти;
- належне матеріально-технічне забезпечення процесу підготовки;

- забезпеченість науковою літературою навчальних закладів;
- якісна організація та проходження здобувачами навчальної та виробничої практики;
- спрямованість викладання на формування соціальних якостей сучасного спеціаліста;
- стимулювання самостійної роботи здобувачів;
- виховання громадянина.

Якість вищої освіти – це умова довіри, мобільності, сумісності та привабливості в європейському просторі вищої освіти. Оцінка якості потребує балансу між нововведеннями та традиціями, академічними перевагами та соціально-економічною необхідністю, сумісністю програм та вибором здобувачів [1].

Оцінка якості охоплює викладання та наукові дослідження, керівництво та адміністрування, сприйнятливість до потреб здобувачів та забезпечення позанавчальних послуг. Контроль якості вищої освіти передбачає створення незалежних від національних урядів та міжнародних організацій акредитаційних агенцій.

Оцінка якості освіти має ґрунтуватися не на тривалості та змісті, а на знаннях, вміннях, навичках та компетенціях, які отримують здобувачі в ході навчання. Якість системи вищої освіти можна реалізувати в рамках внутрішнього моніторингу через комплексну систему спостережень за станом системи освіти та змінами в ній; через оцінювання підсумкової атестації здобувачів відповідно до навчальних планів; системне вивчення якості освіти на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

Отже, враховуючи значення вищої освіти, держава зобов'язана ефективно регулювати та модернізувати процеси, які відбуваються в цій галузі, формуючи якісний людський потенціал. При цьому механізми реалізації державної політики у сфері освіти мають бути такими, щоб мали змогу забезпечувати покращення якості освітніх послуг.

Список використаних джерел:

1. Хомишин І. Механізм реалізації державної політики в сфері вищої освіти. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2016. № 855. С. 116-121. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2016\\_855\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2016_855_1)
2. Чирва Г.М. Механізми державного управління розвитком вищої освіти: орієнтація на якість освітніх послуг. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 3 (22). С. 146-156.

## **СУТНІСТЬ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ**

В. ВОРОНІНА, магістр МгПУА-22

Науковий керівник: Н. Бондарчук, професор

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Для прийняття ефективних управлінських рішень, підвищення якості роботи органів державної влади слід використовувати різні види економічного аналізу. Одним із них, який здатний допомогти виявленню дублюючих функцій окремих органів державного управління і, навіть недоліків у системі підзвітності, є функціональний аналіз.

Функціональний аналіз – це загальнонауковий метод, зміст якого полягає у визначенні системоутворюючих залежностей і функцій досліджуваного об'єкта та їх впливу на інші об'єкти (системи, середовище). Складовими функціонального аналізу є: виявлення діапазону і змісту виконуваних функцій; механізмів здійснення функцій; умов і чинників їх адекватної реалізації; еволюції функцій та функціональності об'єкта у часі; наслідків функціонування об'єкта в

системі; визначення причин і небезпек дисфункціональності; пошук функціональних еквівалентів тощо [1].

Проведення функціонального аналізу у державних органах влади є одним із способів оптимізації кількісного та якісного складу державних службовців, підвищення ефективності діяльності державних органів. Це дослідницька діяльність, яка направлена на вивчення цілей та напрямів діяльності державного органу, стратегії, структури управління та управлінських процесів. Функціональний аналіз дає можливість визначити дублювання функцій, відсутність координації між державними органами та існуючі напрями передачі функцій, які могли б краще виконуватись приватним сектором або громадянським суспільством [1].

Під функціональним аналізом слід розуміти діяльність органів державного управління з надання допомоги уряду у переході до такого стану справ, коли органи державного управління зможуть найефективніше виконувати всі необхідні функції.

Функціональний аналіз спрямований на: вирішення системних та інституційних завдань; створення умов для модернізації адміністративного управління. Головними цілями функціонального аналізу є усунення зайвих функцій; скорочення дублювання виконуваних функцій у діяльності організацій та установ; додавання відсутніх функцій; раціоналізація у розподілі функцій. Чотири основні цілі, пов'язані між собою, відносяться до всіх типів функціонального аналізу [2].

Виділяють три основних типи функціонального аналізу: горизонтальний, вертикальний та системний. Функціональний аналіз можна провести частково або повністю, охоплюючи всі урядові органи.

За допомогою функціонального аналізу можна проаналізувати функції одного органу вертикально або цілу систему управління горизонтально. Разом з тим, необхідно чітко відокремити функціональний аналіз від стратегічних програм та оглядів. Так, аналіз

конкретної програми бюджету залежатиме від використання інструменту аналізу (функціональний аналіз чи оцінка бюджетної програми):

- функціональний аналіз використовується, якщо метою є реорганізація установи;

- оцінка конкретної програми здійснюється, якщо мета полягає у поліпшенні програми та оцінки її результатів.

Функціональний аналіз повинен ґрунтуватися на чіткому баченні ролі держави, яку необхідно перетворити на конкретні, реальні та відповідні часу цілі. При цьому необхідно мати альтернативну стратегію досягнення цілей.

Усі типи функціонального аналізу дають основу для побудови оптимальної структури державного органу управління, перерозподіляючи існуючі людські та матеріальні ресурси. Функціональний аналіз рекомендує уряду відмовитися від функцій, які він не повинен виконувати (оперативні функції), а натомість цього зосередитися на тих, які держава має виконувати (стратегічні, законодавчі, методологічні, координаційні).

Таким чином, результатами проведення функціонального аналізу можуть стати зміни діяльності державних органів у вигляді комплексного вивчення та реструктуризації, передачі невластивих функцій у приватну сферу. Крім того, вирішальне значення при проведенні функціонального аналізу мають три обставини (три цілі) – правильне виявлення та постановка завдань щодо створення конкурентних переваг, можливість вирішення цих завдань та достовірна оцінка перспективності рішень за допомогою вибору типу проведення функціонального аналізу з урахуванням передового зарубіжного досвіду.

Список використаних джерел:

1. Аналіз функціональний. Велика українська енциклопедія. URL: [https://vue.gov.ua/Аналіз функціональний](https://vue.gov.ua/Аналіз_функціональний) (дата звернення: 29.10.2022).



2. Березанський Ю. М., Ус Г. Ф., Шефтель З. Г. Функціональний аналіз. Львів : Видавництво І. Е. Чижиков, 2014. 558 с.

3. Марутян Р.Р. Науковість як принцип державного управління: характеристика та фактори оцінки. Економіка та держава. 2013. № 4. С98-101.

## **ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

ЛІЛІЯ ГЕЗЬ, здобувачка вищої освіти, гр. МГМТз-1-21

МАРІНА СИЧОВА, к.е.н., доцент

### **Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

У той час, коли світова спільнота ставить за мету вирішення глобальних проблем громадської охорони здоров'я, таких як забезпечення задовільного стану навколишнього середовища та безпечних для здоров'я харчових продуктів, мінімізація вірусних захворювань, дотримання протоколів лікування з урахуванням вікових, гендерних, національних та особистісних факторів, Україна намагається реорганізувати національну систему охорони здоров'я на основі застарілого адміністративного апарату та негативних асоціацій громадян з порядком та якістю надання медичної допомоги.

Державне управління у сфері охорони здоров'я не може розвиватися та функціонувати незалежно від поточних проблем та наслідків суспільного розвитку. Необхідна розробка як довгострокової концепції сталого розвитку системи охорони здоров'я, так і постійний моніторинг існуючих проблем, що виникають у цій сфері.

Державне управління – діяльність органів управління, регульована законами та інші правовими актами, спрямовану реалізацію законів та

інших правових актів регулюючого характеру шляхом прийняття управлінських рішень та надання послуг, передбачених законом.

Відповідно, сутність державного управління у сфері охорони здоров'я може бути визначена на основі поєднання загальної теорії адміністративного права та специфіки сфери охорони здоров'я як адміністративно-виконавчої діяльності, що регулюється законами та іншими правовими нормами. Воно діє для захисту та забезпечення необхідного стану фізичного, психічного та соціального благополуччя у вигляді прийняття адміністративних рішень та надання законних медичних послуг.

В Україні правову гарантію охорони здоров'я передбачено статтею 49 Конституції України та висловлено такими повноваженнями: право на охорону здоров'я, право на медичну допомогу, право на «медичне страхування». Охорона здоров'я забезпечується за рахунок державного фінансування відповідних соціально-економічних, медико-санітарних, лікувально-профілактичних програм. Щодо медичного обслуговування, то держава створює умови для ефективного та доступного медичного обслуговування всіх громадян. Медична допомога надається безкоштовно у державних та муніципальних закладах охорони здоров'я. До завдань держави в управлінні сферою охорони здоров'я входить також підтримка розвитку фізичної культури та спорту, а також забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення.

Відповідно до положень Загальної декларації прав людини кожен має право на медичну допомогу та соціальні послуги, необхідні для підтримки здоров'я та благополуччя як окремої особи, так і його сім'ї, а також право на безпеку у разі безробіття, хвороби, інвалідності, вдовстві, старості чи іншої втрати коштів для існування за незалежними від нього обставинами (стаття 25).

Основні принципи забезпечення прав людини в галузі здоров'я містяться у Міжнародному пакті про економічні, соціальні та культурні

права. Міжнародні стандарти в галузі охорони здоров'я в державному управлінні є системою стандартів, що охоплює найважливіші аспекти процесу управління. Така система не стійка, вона постійно змінюється із розвитком суспільних відносин. Так, наприклад, в умовах інтенсифікації технологій важливим є повсюдний доступ до електронної участі громадян в управлінні охороною здоров'я та забезпечення якості надання медичних послуг. Актуальним для України залишається створення електронної бази протоколів на основі доказової медицини українською мовою.

Щодо інституційного механізму державного управління у сфері охорони здоров'я виконавчо-розпорядчу діяльність та послуги у сфері забезпечення хорошого стану фізичного, психічного та соціального благополуччя населення здійснюють:

- установи охорони здоров'я республіканського значення, до яких належить Міністерство охорони здоров'я України, до структури якого входять 3 управління, 10 управлінь, 3 управління та 5 секторів; Національна служба охорони здоров'я України, яка є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра охорони здоров'я, який реалізує політику держави у сфері державної фінансової гарантії медичного обслуговування населення;

- органи охорони здоров'я державного рівня, до яких належать органи місцевого самоврядування в межах повноважень, передбачених законом, сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також районні та районні ради, які мають спільні інтереси місцевих громад села, селища, міст охорони здоров'я;

- установи охорони здоров'я (юридичні особи будь-якої форми власності та організаційно-правової форми або їх відокремлені підрозділи, які надають медичні послуги населенню на підставі відповідної ліцензії та професійної діяльності медичних

(фармацевтичних) працівників. Серед них санаторії займають особливе місце;

- громадські об'єднання, що працюють з метою збереження та відновлення фізіологічних та психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини за максимально біологічно можливої індивідуальної тривалості життя.

## **ПЕРЕПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК УМОВА КОНСТРУКТИВНОЇ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО ТА МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

ЛІЛІЯ КОВАЛЕНКО студент гр. МгПУАз-21

Науковий керівник: к.держ. упр., доцент Шпортюк Наталія

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Одним із видів соціальної діяльності людей є служба в державних та громадських організаціях, державних органах. Служба державі тісно пов'язана з самою державою та її роллю в цілому житті суспільства. Вона є однією із сторін діяльності держави щодо організації, а також правового регулювання особового складу державних органів. Організуюча діяльність держави обіймає найрізноманітніші сфери життєдіяльності нашого суспільства та у зв'язку з цим державна служба регулюється як нормами адміністративного права, і нормами інших галузей права. Від залежності спрямованості діяльності державного службовця породжуються також цивільні правовідносини. Крім спеціальних соціальних гарантій встановлюваних державних службовців, у зв'язку зі специфікою їхньої діяльності, ними як і поширюються ті соціальні гарантії, передбачені для населення. Організація високоефективної у сенсах політичному та правовому державної служби,

що розглядається у нерозривному та органічному зв'язку з усією системою управлінського апарату та державного управління, є умовою необхідною для зміцнення української демократичної державності, підвищення дієвості влади та авторитету як у світі, так і для громадян України. Формування широкого шару висококваліфікованих та адекватних до сьогоднішніх вимог та завдань державних службовців, здатних забезпечити бездоганність та ефективність роботи органів державної влади, є одним із найважливіших актуальних завдань для державного будівництва

Сучасна динаміка розвитку суспільства, економіки, науки, політичної та духовної сфери потребує постійного оновлення знань та компетенцій фахівців у всіх галузях. Завдання прискорення економічного зростання нашої країні може бути вирішена без посилення кадрових ресурсів, підвищення та формування спеціальної кваліфікації державних та муніципальних службовців, і навіть управлінців у суміжних областях. Важливо дати майбутнім та діючим службовцям сучасні знання з правових, управлінських, економічних основ устрою суперіндустріального суспільства. Поступове, а чи не повсюдне (за умов реалізації концепції маловитратності держави) перенавчання службовців у вигляді перколяції компетенцій призведе до ефективного реформування, інноваційного розвитку. Проте перепідготовка службовців потребує особливих управлінських програм, відмінних від програм навчання 2000-х років, коли підготовка управлінців для всіх галузей велася за західними зразками, без урахування національної специфіки та ментальності. Кадри у світі є головним ресурсом країн. Сьогодні держави без значних копалин, але навчальні висококваліфіковані кадри входять до групи розвинених (більшість європейських країн) і навіть є провідними економіками світу (нові індустріальні країни, наприклад, Сінгапур). Таким чином, саме кадрові ресурси, і насамперед управлінські, здатні розуміти глибинні суспільні,

економічні, політичні процеси, є визначальним фактором у розвитку держави.

Важливо відокремити суто економічну чи управлінську освіту у сфері комерції від професійних програм державного і муніципального управління – це різний навчальний план, різні дисципліни і, найголовніше, різні цілі. Оскільки державна служба має переважно управлінський характер діяльності, необхідна основа, спеціальна управлінська освіта у сфері державного та муніципального управління. Безумовно, необхідно включати загальні гуманітарні, в тому числі економічні та правові дисципліни, крім спеціальних, але й ці звичні теми мають подаватися в ключі служіння Батьківщині. Адже державна служба є формою організації апарату для вирішення завдань держави. А основне завдання держави сьогодні – підвищення добробуту її громадян, підвищення якості життя. Досягнення цілей можливе через створення правового поля, адекватну геополітичній обстановці структуру ВВП, контроль інфляції та безробіття, безпеку. Таким чином, державним службовцям необхідно орієнтуватися в сучасній геополітиці для вибору напрямку розвитку, проектування та управління організаціями – для підготовки та реалізації перетворень у структурі державних та муніципальних органів, знати економічні закони для вироблення програм державного регулювання та їх реалізації.

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

РУСТАМ МАКСУДОВ, магістр МгПУА-21

Науковий керівник: Н. Бондарчук, професор

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Здоров'я нації, його підтримка та розвиток є внеском у майбутнє держави. Політика держави в галузі охорони здоров'я належить до рішень, планів і дій, які здійснюються з метою конкретних цілей у цій сфері. Державна політика у сфері охорони здоров'я вирішує такі основні завдання: вибір моделі охорони здоров'я та медичного обслуговування, законодавче, нормативно-правове забезпечення функціонування обраної моделі; вибір пріоритетів розвитку системи охорони здоров'я, що фактично демонструє бачення майбутнього і, як наслідок, визначає цілі та орієнтири для короткострокової та середньострокової перспективи розвитку; узгодження інтересів різних груп населення та політичних сил при виборі стратегій та конкретних програм, формування консенсусу між владою та цивільними структурами, поширення інформації, яка допомагає людям сформулювати власні інтереси.

У галузі охорони здоров'я належить здійснити структурні перетворення, спрямовані на оптимізацію медичної допомоги на основі посилення координації, більш цілеспрямованої та якісної підготовки медичного персоналу і покращення оснащеності медичних установ під час глобальних викликів [1].

В умовах глобальних викликів, медична сфера в Україні має не дотаційний, а навпаки економічно вигідний прибутковий потенціал. З 2018 року почалося медичне реформування. Причиною стало те, що стара система перестала бути конкурентоспроможною, якість медичних послуг погіршувалась. Основним принципом реформування стала

страхова медицина. Чи має держава фінансувати і забезпечувати охорону здоров'я громадян? Звісно має, частково або в повній мірі. Чи буде держава заробляти на цьому гроші? Ні, це чисто збиткова для держави система. Але це не зовсім так.

Є один варіант, при якому держава може прямо або опосередковано отримати з медичної сфери прибуток. Це медичний туризм. Дуже чітко цей напрямок вимальовується у таких сферах як стоматологія, косметологія та пластична хірургія. Як це працює? Сфера медицини в Україні зараз працює за всіма протоколами західної медицини. Велика конкуренція на внутрішньому ринку та розуміння безперервності навчання, постійний обмін досвідом з колегами з інших країн, приніс в результаті якість і неповторний, швидкий сервіс, який перегнав усі західні країни. І тільки зараз це відчули наші громадяни, коли вимушені були тимчасово переселитися до європейських країн.

Якісні та швидкі послуги, низька ціна і великий вибір лікарів та клінік надав можливість лікувати не лише громадян України, а й запрошувати пацієнтів з інших країн. Саме медичний туризм має великий потенціал перетворити цю сферу в прибуткову для держави. Отже, головним завданням є при формуванні державної політики у сфері охорони здоров'я є перспективне бачення охорони здоров'я та проведення конкретних заходів щодо доступу, справедливості, ефективності та якості медичних послуг. Це вимагає адекватних форм керівництва та управління, включаючи управління політичним процесом.

Список використаних джерел:

1. Парубчак І.О., Радух Н.Б. Реалізація державної політики у галузі охорони здоров'я в період викликів пандемії COVID-19 в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2021. Т 32(71) № 1. С. 42-46. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.1/09> (дата звернення 31.10.2022)



## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

АНАТОЛІЙ МУДРАК, студент гр. МгПУАз-21

Науковий керівник: к.держ. упр., доцент Шпортюк Наталія

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Діяльність державних службовців, що здійснюється щодня, є основою кожної держави, у зв'язку з цим дуже важливо, щоб їхня діяльність була ефективною. Такі напрями як економіка і теорія управління відіграють особливу роль у вивченні питань ефективності. Ми розглянемо методи оцінки ефективності діяльності державних службовців.

На сьогоднішній день оцінка ефективності діяльності державних службовців ґрунтується на проведенні атестації, у формі аналізу формальних показників. Цю форму державні службовці сприймають як формальність, що не позначається на заробітній платі. У зв'язку з цим необхідно:

- чітке визначення об'єктів, методів та процедур оцінки ефективності діяльності державних службовців, заснованих на вітчизняному та зарубіжному досвіді;
- конкретизація критеріїв та показників оцінки;
- створення інституційної та нормативної бази для оцінки ефективності, а також побудова комплексної системи оцінки ефективності діяльності державних службовців в Україні.

Розглянемо методи оцінки ефективності діяльності державних службовців.

Метод керування за цілями. Цей комплексний метод часто застосовується у зарубіжних країнах. За допомогою нього проводиться оцінка ефективності діяльності, яка не пов'язана з випуском продукції.

Оцінюється виконання плану (досягнення мети) цивільними службовцями за певний період і складається з таких елементів: - Конкретизація мети; - Планування; – діяльність згідно з планом; - Аналіз результату; - Визначення відхилень.

Метод анкетування. Цей метод заснований на аналізі та складання рейтингу анкет, що містять питання щодо всіх (робочих, особистісних, поведінкових і так далі) критеріїв.

Якість оцінки діяльності службовців залежить від конкретизації мети та можливості аналізу цієї мети.

Метод вимушеного вибору. Цей метод має на увазі аналіз певних показників діяльності службовця, що розраховуються в індексах.

Описовий метод. Цей спосіб спрямовано аналіз певних поведінкових показників службовців, наприклад, якість і швидкість виконуваної діяльності тощо.

Метод шкали графічного рейтингу. Цей спосіб передбачає аналіз певних показників характеру службовця, наприклад, старанність, відповідальність тощо.

Метод вирішальних ситуацій. Цей спосіб спрямовано аналіз списку певних ситуацій, у якому співвідносяться правильні чи неправильні поведінкові рішення службовця.

Метод спостереження за поведінкою. Цей спосіб передбачає фіксацію стандартних чи нестандартних процесів у часі, у разі певної ситуації.

Метод шкали рейтингових поведінкових настанов. Цей метод дозволяє оцінити ефективність діяльності службовців, провівши аналіз рейтингу поведінкових показників у певних ситуаціях, і навіть їх кваліфікації.

Нині найефективнішим і найсучаснішим є метод управління з цілям. Завдяки оцінці ефективності за допомогою цього методу існує

можливість проведення оцінки діяльності службовців не тільки певних державних органах, але і по всій державі в цілому.

Проведення регулярної оцінки ефективності методом управління з метою здатне призвести до зміни механізму забезпечення органів влади, вивести на ефективну модель бюджетування, коли витрати залежать безпосередньо від результатів діяльності, що виконуються функцією, реалізації програм тощо.

Інші методи також можуть бути застосовані для оцінки ефективності діяльності державних службовців. Щоб ці методи були ефективними, необхідно розпочати з удосконалення кадрових відділів державних органів, оскільки саме вони відповідають за збір, обробку, зберігання та аналіз інформації. Можна відзначити безпосередній зв'язок між застосовуваними методами оцінки ефективності службовців лише на рівні державного органу з методами оцінки ефективності всієї державної служби більш рівні.

Під час проведення справжнього адміністративного реформування, важливе місце посідає використання методів оцінки ефективності державних службовців. Проведення таких оцінок напередодні атестації у процесі виборів керівника при формуванні резерву кадрів на висунення, а також у поточних перестановках у кадровому складі відіграють важливу роль у забезпеченні відкритості державної служби. Завдяки оцінці ефективності діяльності кожного службовця існує реальна можливість визначати індивідуальне преміювання, в результаті це служить стимулом для державних службовців, що дозволяє залучати нових і зберігати діючих фахівців.

## **ЗМІНА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

ОЛЕНА ПОВІРЕННА, студентка гр. МгПУАз-1-21,

Науковий керівник: Т.А. Крушельницька, професорка кафедри  
менеджменту, публічного управління та адміністрування ДДАЕУ

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

На шляху становлення незалежної української держави, в умовах глобальних викликів, одним із найбільш важливих завдань є конструктивне розв'язання проблем, що існують в національному публічному управлінні та українському суспільстві. Серед ключових проблем публічного управління, пов'язаних з російсько-українською війною ми виокремлюємо управління комунальною власністю територіальних громад. Навіть за мирного часу комунальна власність уособлена в комунальних підприємствах, закладах і установах відіграє важливу роль одо життєзабезпечення, натомість, в умовах війни, як головного глобалізаційного виклику сучасності, руйнування і знищення об'єктів комунальної власності ставлять нові завдання перед органами місцевого самоврядування і органами державної влади. Саме питання певна зміна підходів до управління комунальною власністю територіальних громад в умовах глобальних викликів і зумовлюють актуальність нашої публікації.

Комунальна власність виступає одним з найважливіших елементів місцевої економічної системи і ядром надання публічних послуг, серед яких комунальні послуги виконують функцію життєвого забезпечення. Комунальна власність містить широку мережу об'єктів господарського, інфраструктурного та соціально-побутового призначення, локалізовану в межах територіальної громади, і є основою територіальної відтворювальної системи. Від рівня й ефективності управління власністю

значною мірою залежить якість життя населення територіальної громади. Державна власність на регіональному і місцевому рівнях, власність АРК (тимчасово окупованого), комунальна власність територіальних громад та її різновид – спільна власність територіальних громад, нарешті, приватна власність у частині соціально значущих об'єктів є інструментами забезпечення суспільної безпеки, стійкого економічного зростання, економічного добробуту населення території, та свідчать про рівень дієздатності публічної влади на місцевому рівні.

В умовах глобальних викликів як от COVID-19, війна виконання своїх економічних і соціальних функцій комунальною власністю набуває особливої значущості. Ця важливість посилюється внаслідок зниження частки податкових надходжень у прибутковій частині місцевих бюджетів (хоча і в державний бюджет надходить менше коштів, але, на наш погляд, це фактор непрямої дії), що призводить до поступового збільшення навантаження на комунальні підприємства і комунальну власність в частині вирішення питань локального, регіонального й національного значення і вирішення термінових потреб місцевого населення.

В умовах війни, постійних загроз бомбардування й реальних руйнувань об'єктів критичної транспортної, енергетичної інфраструктури, об'єктів соціальної інфраструктури (закладів освіти і охорони здоров'я), житлового фонду тощо змінюються вимоги до управління комунальною власністю. З управлінської позиції, комунальні підприємства потребують більших за обсягами і більш швидких економічних, нормативно-правових, фінансових, організаційних впливів як з боку органів державного та місцевого управління, так і індивідуальних, корпоративних заходів саморегулювання. Від того, як швидко органи місцевого самоврядування і менеджери комунальних підприємств упораються з цими проблемами відновлення працездатності населених пунктів,

залежить в цілому не просто ефективність комунальних підприємств, залежить виживання територіальних громад в умовах війни.

Комунальну власність, уособлену в комунальних підприємствах можна розглядати як складну систему, що включає в себе цілий комплекс взаємопов'язаних елементів, в числі яких можна виділити механізми виробництва, управління, фінансів, ціноутворення, маркетингу, стратегічного планування, матеріального стимулювання тощо [1].

Хоча, низку комунальних підприємств, які є на території громади, важко назвати системою через слабку структурованість взаємодії. Самим формалізованим зв'язком у сукупності комунальних підприємств є їх підпорядкування органу місцевої влади і залежність від інших інфраструктурних підприємств.

Тому для аналізу потреб управління комунальною власністю в умовах швидкого і об'ємного реагування ми вивчили можливість застосування загальносистемних закономірностей комунальних підприємств в цілому і житлово-комунального обслуговування загалом.

Для аналізу системи комунальної власності ми зробили поділ на керуючу і керовану системи в рамках територіальної громади (району, регіону). Об'єктивно виявлено два ієрархічно взаємопов'язаних рівня або підсистеми:

I рівень – керуюча система у вигляді державної надбудови (обласні, районні, місцеві органи управління, споживачі житлово-комунальних послуг).

II рівень – керована система у вигляді комунальних підприємств.

Підсистеми знаходяться в постійній залежності одна від одної, виходячи з динамічної «поведінки» систем та їх розвитку в часі і просторі. Об'єктом дослідження є система управління керованої системи та розробка методів впливу керуючої системи для зниження витрат ресурсів комунальних підприємств, які надають житлово-комунальні

послуги та інші комунальні послуги в межах територіальної громади (району, регіону). Керовану систему, в свою чергу, можна розділяти на підсистеми і, в свою чергу, на елементи, які володіють низкою важливих властивостей та реалізують в системі певний алгоритм функціонування. Це дозволяє проаналізувати та зрозуміти основні управлінські процеси, що відбуваються в сукупності комунальних підприємств. Зрозуміло, що в системі зміна в характері взаємодії між елементами системи викликає суттєві зміни в потенціалі системи в цілому.

Сукупність комунальних підприємств може бути так само представлено двома підсистемами – матеріально-технічною та організаційно-економічною [1].

У свою чергу, матеріально-технічна підсистема складається з двох блоків: фонд споруд, об'єкти обслуговування і фонд комунікацій, що включає інженерну інфраструктуру. Потреба в комунальних послугах визначається сумарною ємністю фондів споруд.

Організаційно-економічна підсистема включає сукупність витрат всіх видів ресурсів (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові тощо), «час доступності послуг», чисельність населення, що обслуговується, сукупність рівнів управління тощо. Обидві підсистеми знаходяться в постійній залежності одна від одної визначаючи рівень витратності продукування комунальних послуг. В умовах кризової ситуації витрати ресурсів суттєво підвищуються.

У вітчизняній практиці тривалий час домінував підхід до управління комунальними підприємствами, заснований на надмірній типізації та регламентації організаційних структур управління. Однак, практика діяльності комунальних підприємств була доволі суттєво змінена під дією ринкових відносин, а сьогодні вона кардинально змінюється під дією війни, руйнувань і потреби швидкого відновлення. Практика управління комунальною власністю сьогодні показує, що організаційні механізми

системи управління комунальною власністю формуються як «відповідь» на умови швидкого реагування, на зміну ієрархічним структурам повинні приходити адаптивні з елементами ієрархії.

Список використаних джерел:

1. Куц Я.В. Вдосконалення управління житлово-комунальним обслуговуванням населення: тандем ринкових і державних регуляторів. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 125 – 130.

## **ДЕРЖАВНА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ**

Л. ПЛОТКА , здобувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

### **Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Соціальна політика є одним із найважливіших напрямів діяльності держави щодо підвищення ефективності соціальної системи та її окремих ланок. Основними цінностями соціальної політики є:

- підвищення якості життя та досягнення добробуту людини з урахуванням задоволення необхідних потреб;
- створення умов для досягнення соціальної безпеки у суспільстві на основі наявних матеріальних ресурсів;
- забезпечення рівноваги, стабільності та динамізму соціальної системи.

Основним завданням соціальної політики є забезпечення певного рівня життя населення, яке дозволяє уникнути конфліктів та реалізувати принцип соціальної справедливості залежно від можливостей держави та суспільства. Основним суб'єктом формування соціальної політики у сучасних умовах є держава.



Метою реалізації державної політики є забезпечення стабільного розвитку соціально-економічної системи, запобігання кризовим явищам, (інфляції та безробіттю). Розвиток соціальної сфери в сучасних умовах має носити переважно інклюзивний (соціально-орієнтований) характер, тобто повинен бути спрямований на: розвиток людського капіталу, справедливий перерозподіл національного доходу, підвищення якості життя всього населення країни та збільшення суспільного добробуту. Ці всі напрями забезпечують реалізацію державної соціальної політики.

Сучасна державна соціальна політика, нажаль, є неефективною. Це пов'язано з тим, що залишаються невирішеними питання в основних сферах соціального сектору, таких як освіта, охорона здоров'я та соціальний захист населення. Окрім того, воєнні дії на території України поглиблюють демографічну кризу та збільшують соціальне розшарування у суспільстві.

Україна є соціальною державою, основне завдання якого надання гарантій та забезпечення соціального захисту громадян з метою скорочення соціальної нерівності у суспільстві та зростання рівня суспільного добробуту. Створюючи умови для вільної та рівноправної діяльності громадян, держава за допомогою соціальної політики знижує соціальну напруженість у суспільстві, що дозволяє йому розвиватися більш стійко. Досягнення стабільності у суспільстві можливе як шляхом реалізації певної соціальної політики через регулювання діяльності стійких соціальних інститутів, так і шляхом створення нових рухів та організацій, які спеціалізуються на питаннях формування та реалізації ефективної соціальної політики.

Під час війни завданням держави є також максимальне піклування про своїх громадян та надання їм різноманітної соціальної допомоги у вигляді надання фінансової допомоги різним категоріям населення, підтримки вимушених переселенців, реалізація програм щодо можливостей забезпечення житлом громадян, які його втратили через

військову агресію Росії. Всі ці заходи направлені на посилення соціального захисту громадян України.

Список використаних джерел:

1. Слюсаренко К. В., Садовенко М.М. Соціальна політика ЄС: сучасні виклики і перспективи. Економічний аналіз: зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 1. – С. 80-90.

## **ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

СЕРГІЙ СІБЕЛЬОВ, магістр МгПУАз-21

Науковий керівник: Н. Бондарчук, професор

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Від кадрового складу державних службовців залежить рівень реалізації державних рішень. Забезпечення державної служби висококваліфікованими та професійно підготовленими кадрами неможливе без застосування дієвих кадрових інструментів та технологій.

Головною метою кадрової політики у сфері державного управління є забезпечення ефективного функціонування апарату державного управління, формування, підготовка та раціональне використання кваліфікованих кадрів на різних напрямках діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, створення національної управлінської еліти.

Нині виділяють такі основні проблеми у формуванні та реалізації кадрової політики на державній службі.

1. Плинність кадрів.

2. Недостатньо розвинена система мотивації і стимулювання, яка б забезпечила ефективне і сумлінне виконання посадових обов'язків державними службовцями.

3. Недостатня привабливість державної служби. Більшість молодих людей прагнуть вступити на державну службу, вважаючи це перспективним початком власної кар'єри або з міркувань стати ближче до суспільної еліти. Однак, мало хто залишається працювати на державних посадах тривалий час, що пов'язано з найбільш привабливою оплатою праці у бізнес-структурах.

4. Відсутність необхідних знань, умінь та навичок у державних службовців та їх недостатня кваліфікація. Через брак знань, досвіду, навичок володіння сучасними технологіями державні службовці неспроможні вирішити поставлені завдання. На розвиток цієї проблеми впливає також старіння кадрового складу та перетік значної кількості молодих кваліфікованих фахівців у лави бізнесу.

Таким чином, необхідно постійно удосконалювати методи кадрової політики, ґрунтуючись на уподобаннях населення та державних службовців, а також враховувати постійно мінливі умови зовнішнього середовища. Серед основних заходів, які направлені на вирішення окреслених проблем є: 1) створення такої системи мотивації, яка б забезпечила зростання престижності державної служби; 2) покращення положень посадових регламентів та інструкцій; 3) вдосконалення системи підготовки та перепідготовки управлінських кадрів; 4) створення умов постійного підвищення кваліфікації; 5) покращення системи державної та регіональної оцінки управлінської діяльності; 6) розвиток кадрового потенціалу працівників за рахунок: розробки професійних стандартів; 7) врахування цілей та завдань державних органів у кадровій політиці; 8) обміну досвідом кадрової роботи, інформаційними ресурсами; 9) запровадження інновацій у державну службу; 10)

фінансування програм розвитку державної служби як на державному рівні, так і на рівні суб'єктів; 11) запровадження інституту наставництва.

Вирішення проблем, пов'язаних із формуванням та розвитком кадрового складу вітчизняної державної служби, вимагає від керівництва та кадрових служб органів державного управління суттєвої модернізації застосовуваних методів роботи з персоналом на базі останніх науково-практичних досягнень, синтезованих та збагачених досвідом кадрових практик державних та комерційних структур.

Список використаних джерел:

1. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп.; за заг.ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

НАДІЯ СОКУР, магістр МгПУАз-21

Науковий керівник: Н. Бондарчук, професор

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

На сьогоднішній день одним із ключових пріоритетів державної політики України є збереження та зміцнення здоров'я населення. Здоров'я нації виступає інтегральним показником розвитку суспільства. Згідно Конституції України, обов'язком держави є забезпечення права громадян на охорону здоров'я, а також реалізація державних програм соціального розвитку. Отже, на державу покладається зобов'язання

перед суспільством щодо використання всіх засобів державного управління сферою охорони здоров'я [1].

Нині однією з складних проблем закладів охорони здоров'я є відсутність достатнього фінансування. Враховуючи інноваційний характер сучасних медичних послуг, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення безперервного розвитку медичних закладів потрібні значні інвестиції. Високотехнологічні медичні послуги є дорогі, придбання інноваційного обладнання, приміщень та навчання медичного персоналу потребують значних фінансових витрат. У той самий час платоспроможний попит на високотехнологічні медичні послуги надзвичайно низький, тому фінансові вкладення найчастіше виявляються нерентабельними [2].

Усі, без винятку, медичні установи останніми роками зіштовхнулися з проблемою недофінансування, які обумовлені такими факторами:

- зростання витрат на витратні матеріали імпортного виробництва, які необхідні для реалізації лікувального процесу;
- необхідність перерозподілу бюджетних асигнувань з метою підвищення заробітної плати медичних працівників.

Крім економічних проблем, нині гостро постають проблеми довіри громадянського суспільства до інституту охорони здоров'я та міжособистісної довіри пацієнта до лікаря. В основі низького рівня довіри населення до системи охорони здоров'я, на думку фахівців, лежать проблеми якості та доступності медичних послуг [1].

В даний час залишаються недостатньо опрацьованими питання впровадження процесного підходу до управління в медичних установах, який дозволив би безперервно підвищувати якість наданих послуг за наявних ресурсів та ефективно вирішувати поставлені завдання.

З метою досягнення поставлених цілей та завдань подальшої модернізації охорони здоров'я слід розробити комплексні заходи щодо забезпечення доступності та підвищення якості медичної допомоги

населенню, розвитку профілактичної спрямованості охорони здоров'я; активізувати роботу щодо створення мережі територіальних медичних центрів, які надають високотехнологічні види медичної допомоги; розширити заходи щодо поліпшення лікарського забезпечення окремих категорій громадян, які мають право на отримання державної соціальної допомоги тощо.

Окремих кроків потребують затвердження стандартів швидкої медичної допомоги та прийняття нормативних актів, які регламентують обіг медичної техніки та вдосконалення обов'язкового медичного страхування.

Список використаних джерел:

1. Рябець Д.М. Державне регулювання сфери охорони здоров'я: принципи, механізм та інструменти *Економічні горизонти*, (4(7), 164–174. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(7\).2018.212757](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(7).2018.212757)
2. Ткачова Н.М. Напрями реформування державної політики в сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. с. 83-86.

## **СИСТЕМНИЙ ПІДХІД В ГАЛУЗІ НАУКИ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»**

О. ФЕДОРИШИНА, магістр МгПУАз-22

Науковий керівник Н. Бондарчук

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Державне управління складається з безлічі управлінських рішень та дій. В ньому задіяні велика кількість державних органів, громадських структур, посадових осіб та інших службовців, мільйони людей.

Відповідно тільки системність може надати державному управлінню необхідної узгодженості, координації, субординації, цілеспрямованості, раціональності, ефективності.

Системний підхід – це напрям методології наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить розгляд об'єктів як цілісної безлічі елементів в сукупності відносин і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єктів як систем [1].

Сутність системного підходу полягає в тому, що будь-які об'єкти і суб'єкти управління розглядаються як системи. Тобто це сукупність взаємопов'язаних елементів, сума властивостей яких є більшою ніж проста сума властивостей елементів, які не об'єднані у систему. Головна особливість системи полягає у її цілісності.

Публічне управління відноситься до виду соціальних систем, оскільки має такі основні ознаки:

1. Соціальні системи - найбільш складні та значущі. Вони утворюються людьми, функціонують через діяльність людей. Об'єктом впливу соціальних систем виступають люди. Це зумовлює силу та вразливість соціального управління, наявність творчого характеру та можливість проявів суб'єктивізму.

2. Цілеспрямованість та цілепокладання . Є очевидними ознаками соціальної системи, визначають складність її керуючого впливу та впливу на неї.

3. Організованість. Досягненню мети потрібні відповідні зусилля. А це, у свою чергу, зумовлює необхідність функцій організації, регулювання, узгодження тощо. Функція організації є найважливішою складовою, основною ознакою соціальної системи.

4. Неодмінним атрибутом соціальної системи є прагнення до самозбереження у існуючій якості, як наслідок адаптація соціальної системи до внутрішніх та зовнішніх впливів. При цьому вона не тільки пристосовується до середовища функціонування, але і сама активно

впливає на неї, впливає на системи, які з нею взаємодіють. Відносини соціальної системи із зовнішнім середовищем можуть набувати форми співробітництва чи боротьби (з іншими соціальними системами, з природою), визначати режим її розвитку.

Отже, системний підхід до проведення досліджень у галузі науки «Публічне управління та адміністрування» дозволяє визначити його основні складові, таких як: 1) система управляюча - держава як визначальний суб'єкт управління; 2) система керована - компоненти суспільства, які схильні до державного впливу як об'єкти управління; 3) система взаємодії - різні інститути держави та суспільства, які реалізують зв'язки (прямі та зворотні, вертикальні та горизонтальні).

Таким чином, системний підхід в галузі «Державне управління та адміністрування» дозволяє диференційовано підходити до процесу державного впливу, сприяє виявленню та аналізу співвідношення між компонентами суб'єкта та об'єктів публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Бірта Г.О. *Методологія і організація наукових досліджень*. [текст] : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 142 с.

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

ГАННА ШПОРТЬКО, к.т.н., доцент

**ННІ «Інститут промислових та бізнес технологій» (УДУНТ)**

Останнім часом все активніше обговорюється необхідність здійснення стратегічного планування на рівні об'єднаної територіальної громади. Чи дійсно стратегії громад настільки важливі і сприяють сталому розвитку громад?



Стратегія – це документ, який визначає стратегічну ідею громади та описує шлях її досягнення.

Для розуміння вектору руху й кінцевої мети потрібне стратегічне планування, яке дає бачення, за рахунок яких ресурсів амбіції громади можливо зробити реальністю, у які строки та хто за це буде відповідати.

Стратегічне планування надає органам місцевого самоврядування комплексний інструмент, який поєднує аналіз поточних подій, прогнози соціально-економічного розвитку та сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії його досягнення. Також це планування допомагає формувати загальне бачення перспектив і розробляти конкретні покрокові проекти розвитку, зрозумілі для територіальної громади, стейкхолдерів і суспільства загалом. Крім того, затвердження стратегії дає не лише чіткий, деталізований план сталого розвитку, а й сприяє залученню для реалізації програм і заходів, визначених у стратегії, необхідних ресурсів за кошт державного й обласного фінансування та міжнародної донорської допомоги. Тобто, стратегія для об'єднаної територіальної громади не є обов'язковим документом, як план соціально-економічного розвитку, але для залучення інвесторів або грантових коштів цей документ дає перевагу та формує позитивне враження донорів чи інвесторів, доводить серйозність намірів громади.

Стратегія громади – це не політичний документ, а економічний.

Процес стратегічного планування не має бути складним. Його метою є чітке визначення того, де громада перебуває сьогодні, чого вона прагне досягнути завтра та яким чином ці прагнення можна якнайкраще реалізувати прогнозовано й умотивовано. Успіх стратегічного планування залежить від того, наскільки воно є чітким і цілеспрямованим. Крім того, процес має бути реалістичним (щодо оцінки поточних обставин і очікувань), збалансованим (враховувати обмеженість операційних, кадрових і фінансових ресурсів), гнучким

(передбачати можливість внесення змін і доповнень), спонукати до дій (з дотриманням виконавцями принципу підзвітності).

Стратегія сприяє розвитку та об'єднанню громади. Вона ставить фокус на конкретні цілі. Адже вибір цілі – одне із найскладніших рішень. Для цього необхідно проаналізувати своє місце знаходження та обирати ті напрямки, які є найсильнішими в даній місцевості.

Стратегія сприяє якісному використанню нових ресурсів. Куди треба інвестувати гроші, щоб через кілька років бюджет громади примножився. Якщо діяльність збиткова – подумати, яких інвесторів можна залучити. Варто працювати над тим, щоб громада ставала потужною, заможною і давала можливість людям, які тут живуть, розвиватися. Мають бути створені всі умови для комфортного життя і розвитку людей.

Стратегія робить громаду унікальною. Саме унікальність дає можливість привернути до громади увагу партнерів, інвесторів.

Стратегія робить громаду зрозумілою партнерам та інвесторам. Якщо стратегія проста, відкрита і зрозуміла, тоді інвесторам набагато простіше до неї приходити. Якщо підприємці не знають вашої стратегії, показників розвитку, стратегії – шанси отримати інвестування падають у кілька разів.

Стратегія дає сталість громаді у її розвитку. Адже обирається напрямок і протягом 5,10, 15 років громада рухається в одному напрямку. Стратегія тому й потрібна, щоб мати сталий розвиток в громаді.

Стратегія ставить опорні точки в розвитку громади. В стратегії мають бути річні плани, прописані точки, куди рухатися.

Стратегія створює нові можливості. Успішна стратегія дає можливість багатьом людям розвиватися і реалізувати себе якнайкраще.

Стратегія спрощує процедуру прийняття рішень. Якщо у громади є стратегія, чітко визначені цілі – вона рухається в межах цих цілей і розвивається в даному напрямку.

Стратегія громади, окрім того, має відповідати цілям державної політики у сфері регіонального розвитку та узгоджуватися з «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки» (затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України №695 від 05.08.2020 р.), «Національною економічною стратегією на період до 2030 року» (Постанова Кабміну №179 від 03.03.2021 р.), а також – обласною стратегією. А в глобальному вимірі – корелювати з Цілями Сталого Розвитку, сформульованими у Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року».

Стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади потрібні в першу чергу для стимулювання пошуку точок росту для закладення основ спроможності громад, переходу від культивованого тривалий час образу безправного виконавця до дієвого та ініціативного, від патерналізму до підприємливості й розумного розвитку [1].

Список використаних джерел:

1. Пальчук В. Стратегія розвитку ОТГ як путівник спроможності громад. *Україна: події, факти, коментарі*. 2018, № 22. С. 45–54. URL: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr22.pdf>.

## **МІСЦЕ ПЕРЕГОВОРІВ У ПОЛІТИЧНОМУ ЖИТТІ**

НАТАЛІЯ ШПОРТЮК, к.держ. упр., доцент

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Переговори – найважливіший аспект політичного життя. Політичні переговори всередині країни та між країнами ведуться з багатьох питань – починаючи від найпростіших (наприклад, локальне порушення кордону) до складних та небезпечних (наприклад, про те, чому сусідня держава зосереджує свої війська поблизу кордонів іншої держави), між партіями та організаціями, корпораціями тощо. Що спільного між усіма цими процесами? У сучасній політології та політичній психології виділяють три спільні риси всіх політичних переговорів навколо конфліктів, у тому числі дипломатичних переговорів:

1) У всіх цих випадках індивіди (сторони, партнери) прагнуть спільно приймати рішення про предмет конфлікту;

2) Вони прагнуть вирішити конфлікт шляхом обміну пропозиціями; у ході такого обміну вони намагаються мінімізувати свої відмінності та домогтися взаємно прийняттого рішення;

3) На цей процес впливають взаємодії особистісних якостей учасників.

Прийнято розрізняти поняття «торги» (bargaining) та «переговори» (negotiation).

Переговори – це широкий процес взаємодії сторін конфлікту, тоді як торги – вузький процес, сам переговорний механізм вирішення конфлікту. Сторони переговорів є представниками держав, етнічних та інших груп, куди вони орієнтуються. Ці групи їм референтні. Вони пред'являють учасникам переговорів цілу низку очікувань, якими вони не можуть ігнорувати.

Переговори – це процеси обміну інформацією між сторонами протягом певних часів. Отримуючи якнайбільше інформації один про одного, вони визначають свої стратегії та тактичні прийоми, пристосовують свої очікування до нового знання, визначають свої вимоги тощо. Обмін інформацією, прямих та зворотних повідомлень, створюють циклічний інформаційний процес.

У процес переговорів включаються такі психологічні чинники, як селективність сприйняття, що залежить від уявлень учасників у тому, що таке переговори, що є партнери чи противники як особистості тощо. Починаються взаємні атрибуції причин поведінки іншого боку, створюється її образ, передбачаються можливі відповіді. Вміння вести усні переговори є важливим аспектом політичної культури сторін.

Переговори, таким чином, можна визначити як вид діяльності у суспільстві та як форму взаємодії всередині організацій та між ними. Основою переговорного процесу є раціоналізація як осьовий принцип соціальної структури постіндустріальному суспільстві. Навколо нього будуються решта елементів соціальної структури. Автор теорії постіндустріального суспільства Д. Белл виділив крім соціальної структури самостійні структури держави і культури, для яких діють свої осьові принципи. Для держави осьовим принципом є; для культури – бажання самовираження та вдосконалення особистості. Наша тема передбачає вивчення переговорного процесу і, хоча в суспільстві між структурами існує значний розкол, наявність корпоративної культури дозволяє згладжувати кути між учасниками комунікації.

Різно зросла взаємозалежність світу та поява глобальних проблем, що вимагають узгоджених дій різних учасників на міжнародній арені, сприяло становленню переговорів як дієвого інструменту побудови та регулювання міжнародних відносин. В останні десятиліття в переговорний процес стала залучатися велика кількість людей, які безпосередньо беруть участь у переговорах, так і виконують функції

експертів. Особливої ролі переговори набули під час вирішення конфліктів. Усі ці чинники наголошують на актуальності проблеми формування переговорної культури у майбутніх фахівців-міжнародників. У суспільстві найбільш затребуваними є ініціативні, відповідальні, комунікабельні, мобільні фахівці, мають навички ділового спілкування, які володіють іноземними мовами і здатні до міжкультурної комунікації. Переговорна культура – це ключовий фактор переговорного процесу, що дозволяє налагоджувати та підтримувати міжнародні контакти, успішно співпрацювати із закордонними партнерами у діловому та професійному середовищі, а відповідно гідно представляти українську державу на міжнародному рівні.

## **АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО МІСЦЕ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ ЗА УМОВИ COVID-19**

АЛЬБІНА ШУШПАН, студентка групи МгПУА-1-21

Науковий керівник: Крушельницька Т., викладач

**Дніпровський державний аграрно-економічний університет**

Останні декілька років, Україна та світ в цілому, переживають низку обставин, які так чи інакше впливають та вносять зміни в усі сфери життя та діяльності людей. Економіка та її розвиток потрапляють під загрозу у першу чергу. Так, COVID-19 вніс свої коригування у стабільність економіки, в роботу різних підприємств країни. Деякі власники малого та середнього бізнесу потерпіли банкрутства, таких втрат, що бути вимушені припинити свою діяльність взагалі, деяким великим підприємствам довелося скоротити обсяги виробництва через проблеми збуту продукції, або зменшення попиту на неї. Спричинена кризова ситуація вимагала уваги зі сторони влади. На тлі цих викликів постало

питання посилення антикризового менеджменту в публічних закупівлях, що і зумовлює актуальність нашого дослідження.

Публічні закупівлі, які несуть в собі місію економії державних коштів, залучення представників бізнесу до прозорих та відкритих торгів, зменшення корупційної діяльності, стають більш вразливими та потребують додаткового втручання з боку державних органів регулювання та контролю. Адже швидка адаптація закупівельного процесу дозволяє економити фінанси державного характеру та підтримати діяльність бізнесу.

Першим глобальним викликом для державних закупівель та системи Прозоро стали COVID-умови, які обмежили пряму комунікацію між сторонами закупівельного процесу та поставили під загрозу діяльність уповноважених осіб, адже укладання договорів, надання документації для участі в процедурах закупівель, оформлення актів та платіжних документів, вся паперова робота в системі безконтактно була практично не можливою. Вдосконалення платформ закупівель в період 2020-2021 роки дало змогу розвинути електронну тендерну документацію, проводити електронну подачу скарг до Антимонопольного комітету України, реалізувати онлайн-інструмент для тестування уповноважених осіб [1].

Зміна форми подання документації також вплинула на діяльність бухгалтера та казначейської служби. Якщо раніше бухгалтер отримував договір та платіжні документи для реєстрації в казначейській службі й мав відвести їх в паперовому вигляді, то COVID-умови стимулювали до активного використання Системи дистанційного обслуговування (СДО), за допомогою якої працівник бухгалтерського відділу відправляє всі необхідні документи в сканованому вигляді наклавши електронний підпис та електронну печатку, що є зручніше та економить час.

Державні медичні установи зіткнулися з потребами закупівлі розхідних матеріалів для надання медичної допомоги хворим на COVID-

19, медичних виробів для вакцинації від COVID-19, медичного обладнання для закладів охорони здоров'я, що надають допомогу пацієнтам, хворим на COVID-19 та системи постачання медичних газів, необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій коронавірусної хвороби (COVID-19). Згідно змін, які відбулися на законодавчому рівні, такі закупівлі набули права організовуватися замовниками без застосування Закону України "Про публічні закупівлі". При цьому замовники зобов'язані оприлюднювати в ЕСЗ звіт про договір про закупівлю, укладений без використання ЕСЗ, договір про закупівлю та всі додатки до нього, звіт про виконання договору про закупівлю відповідно до статті 10 Закону. Організація проведення таких закупівель, а також визначення конкретної номенклатури товарів здійснюються замовником на власний розсуд [2].

За період боротьби з COVID-19 Закон України "Про публічні закупівлі" мав декілька поправок, зокрема після 19.04.2020 року в Закон було внесені суто технічні поправки. Згідно з новою редакцією поріг обов'язкового проведення закупівель через майданчик електронних торгів було знижено з 200 до 50 тисяч гривень. Підвищено відповідальність за порушення законодавства у сфері державних закупівель, підвищено штрафи. Зміни до Закону внесені від 03.06.2021 року включали в себе зміни щодо оприлюднення інформації, а саме - звіт про виконання договору оприлюднюється після закінчення дії договору про закупівлю за умов його виконання сторонами. Законодавчо закріплено, що закупівлі через електронний каталог може здійснюватися якщо очікувана вартість не перевищує межі, встановлені для спрощеної закупівлі. Визначено, що замовник має право укласти договір з учасником, якого визнано переможцем спрощеної закупівлі, на наступний день після оприлюднення повідомлення про намір укласти договір, але не пізніше ніж через 20 днів [3].



Перехід від “паперового” до “електронного” формату проведення закупівель створив можливість проведення моніторингу торгів Держаудит службою в електронній системі закупівель. Запровадження більшої електронізації закупівель сприяло підвищенню прозорості процесу, збільшило можливість для бізнесу щодо прийняття участі в публічних закупівлях та стало більш відкритим для спостереження за процесом здійснення публічних закупівель громадськістю та державними контролюючими органами [4].

Список використаних джерел:

1. Розвиток системи. <https://prozorro.gov.ua/roadmap>
2. Нові правила закупівель з ознакою COVID-19 – URL – [https://radnuk.com.ua/praktyka\\_zakupivel/novi-pravyla-zakupivel-z-oznakoju-covid-19/](https://radnuk.com.ua/praktyka_zakupivel/novi-pravyla-zakupivel-z-oznakoju-covid-19/) .
3. Огляд змін до Закону України “Про публічні закупівлі”. <https://infobox.prozorro.org/articles/oglyad-zmin-do-zakonu-ukrajini-pro-publichni-zakupivli>.
4. Міністерство економіки України. Інформація про реформу публічних закупівель. <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1197d60b-5c7b-45ef-bf3a-e08d4cf11c3a&title=InformatsiiaProReformupublichniZakupivli>

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ОСВІТИ**

НАТАЛІЯ ГРІХНО, магістрант

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

Поряд із наукою, культурою та охороною здоров'я освіта відноситься до некомерційного сектору, економічна сутність якого полягає в особливому функціональному призначенні в ринковій економіці: задоволенні потреб населення переважно у благах не особистого, а громадського користування. Ці галузі входять у бюджетну сферу, оскільки фінансуються переважно з бюджету.

Освітні установи – це некомерційні структури, оскільки свою діяльність здійснюють не для отримання прибутку та розподілу її серед своїх працівників. Некомерційний характер освітніх установ дозволяє забезпечити доступність освіти, більш менш рівні можливості відтворення інтелектуальних здібностей людей безвідносно до якої соціальної групи вони відносяться.

Побудова економічних відносин в освіті виключно на засадах вільного ринку породжує нерівність людей, стимулює фрагментацію суспільства та формування у ньому щодо замкнутих соціальних груп, а в результаті стимулює тенденції до зниження загального рівня освіти в країні. Такий стан справ був припустимий на початку ХХ століття, проте в даний час зростає розуміння того, що потрібно мати все більш високий середній рівень освіти населення для задоволення потреб сучасної

економіки та соціально-економічного розвитку цивілізованого суспільства.

Ринкові механізми певною мірою можуть оптимізувати розподіл ресурсів між виробниками освітніх послуг і цим сприяти підвищенню ефективності використання коштів, вкладених суспільством у освіту. Конкуренція виробників, за образним висловом Адама Сміта, сприяє виникненню єдності особистих та суспільних інтересів. Спрямована «невидимою рукою» ринку, вона змушує корисливі мотиви приватних постачальників товарів та послуг служити громадській користі, стимулює їхню зацікавленість у ефективному використанні обмежених ресурсів економіки. Таким чином, основна перевага ринкової економіки – властиве їй стимулювання зростання ефективності виробництва.

Як головні фактори розвитку ринкових відносин у сфері освіти вчені виділяють такі: набуття знанням статусу основного капіталу в суспільстві та диверсифікацію джерел фінансування освіти; зміна ролі держави у сфері освіти; розвиток нових інформаційних технологій. Ми також вважаємо, що конкурентні принципи функціонування у сфері освіти не повинні зовсім ігноруватися під приводом некомерційної природи освітніх установ, інакше ця сфера, яка є головним джерелом прогресу у розвитку суспільства, перестане повноцінно виконувати свої завдання. У сучасних умовах глобалізації та переходу до постіндустріального суспільства ринкові відносини стають каталізатором трансформації системи загальної середньої освіти. Однак при цьому сфера потенційно ефективної дії конкурентних відносин також є досить обмеженою.

Освітні установи приносять користь не лише тим, хто безпосередньо несе витрати на здобуття освіти, і дають не лише економічні, а й соціальні результати, які приносять користь суспільству. Зовнішній результат належить суспільству в цілому, тому державі необхідно фінансувати систему освіти, тим більше, що тільки держава здатна гарантувати необхідний мінімум якості освіти.

Багато фахівців як основний економічний механізм системи освіти розглядають ринок освітніх послуг, роблячи висновки про те, що розвиток системи освіти залежить насамперед від збалансованості попиту та пропозиції на ринку освітніх послуг. У цьому саме поняття «освітня послуга» трактується по-різному. Одні дослідники під освітньою послугою розуміють саму освіту, а економічні відносини у цій сфері прирівнюють до відносин покупців та продавців. Інші вважають освітніми послугами власне освітній процес та послуги, які йому супутні: забезпечення підручниками та навчальними посібниками, утримання навчальних приміщень та засобів навчання тощо.

Недоліки та обмеження ринкового механізму накладають такі обмеження та на діяльність системи загальної середньої освіти:

1. Освіта є галуззю соціальної сфери, якій найбільш характерна інформаційна асиметрія.

3. Система освіти виробляє та розподіляє суспільні (соціально значущі) блага.

4. Зовнішні ефекти (екстерналії). До неефективності чистого ринку в освіті веде і та обставина, що соціально значимі блага, як і суспільні блага, мають зовнішній (екстернальний) ефект значною мірою більший в порівнянні з приватними.

5. Соціально-культурна значущість освітніх установ.

6. Освітні відносини, що виникають у процесі надання освітніх послуг (як на платній основі, так і за рахунок бюджетних коштів) дозволяють говорити про наявність специфічних економічних відносин. До закладів освіти не можна підходити як до господарських підприємств, які виробляють товари на продаж та надають платні послуги.

7. Часовий лаг прояву результатів освіти. Результати освіти, причому будь-якого рівня, найчастіше виявляються відразу. Саме цей розрив між освітнім процесом та отриманням вигід від нього є причиною недооцінки ефективності освіти.

Очевидно, що система освіти сьогодні нерозривно вбудована в систему ринкових економічних відносин країни через фінансово-господарський механізм взаємовідносин із самостійними суб'єктами господарювання на ринках ресурсів. Велика частка господарських відносин в даний час здійснюється за допомогою ринкових механізмів, що регулюють рух грошей і товарів. Будь-яка освітня установа споживає комунальні послуги (у тому числі й енергоресурси), купує обладнання й т.і.

Однак необхідно розмежувати, що у системі освіти може бути об'єктом ринкових відносин і де неможливе застосування законів матеріального споживчого ринку. Тому, на нашу думку, доцільно структурування економічних відносин у системі загальної середньої освіти на внутрішні, що визначають відносини економічного механізму власне системи загальної середньої освіти, та зовнішні, що характеризують відносини між системою освіти та зовнішнім середовищем. Ступінь ринкових відносин з урахуванням особливостей економічного механізму в системі загальної середньої освіти має бути у зовнішніх економічних відносинах адекватним рівню сучасних ринкових перетворень, проте внутрішні економічні відносини повинні розвиватися на некомерційній основі.

Такий поділ обґрунтовує те, що відносини освітньої установи із зовнішніми постачальниками комунальних послуг, самостійними суб'єктами господарювання, повинні будуватися на ринкових засадах. Кожна освітня установа також має повноцінний статус суб'єкта ринкової економіки. Але стосунки з учнями повинні ґрунтуватися на інших принципах, оскільки учень є суб'єктом освітнього процесу, тобто не зовнішньою стороною для системи загальної середньої освіти, а внутрішньою.

Таким чином, ринкові відносини у діяльності освітніх закладів мають певні межі своїх можливостей; при цьому і державне втручання у

соціально-економічні процеси, що протікають у системі освіти, також має свої об'єктивно необхідні межі. Ефективна система економічних відносин системи загальної середньої освіти має забезпечувати збалансованість елементів державного регулювання та ринкових механізмів. Необхідна розумна інтеграція ринкових та державних засад у діяльності системи загальної середньої освіти. При цьому ринкові відносини не повинні підмінюватися платністю освіти.

## **ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ**

МАРИНА ЗІНЧЕНКО, магістрант

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

У демократичних державах освіта є неодмінною умовою демократії, втілюючи її головну рису – систему цінностей громадянського суспільства.

Демократичні зміни в освіті – популярне та широко обговорюване в наукових та політичних колах України питання останніх десятиліть, осмислення якого має свої «національні» риси.

Сьогодні можна виділити дві детермінанти освіти в демократичному «режимі:

- освіта, заснована на самовизначенні,
- освітня спільнота, заснована на рівності та взаємній повазі» [1].

Однією з гілок гуманістичної освіти (у сенсі наповненої розумним чуттям людських інтересів), здатної формувати критичне мислення, є демократична освіта. Зараз більшість дослідників погоджуються, що «демократії неможливо навчити без демократичної школи» [3].

Демократичний стиль керівництва ґрунтується на ставленні директора до підлеглих (а також до учнів, батьків та іншої громадськості) як до повноправних і повноправних суб'єктів управління школою.

Демократичному стилю керівництва притаманні такі риси:

- взаємна співпраця керівників школи, учителів, учнів;
- зацікавленість і самостійність учасників шкільної спільноти в досягненні спільних цілей;
- культивування колективних цінностей у школі;
- широке делегування повноважень керівниками та органами управління та добровільне прийняття обов'язків і відповідальності звичайними працівниками, суспільним надбанням;
- гласність, відкритість, наявність інформаційного забезпечення внутрішньошкільного управління;
- максимально можливе врахування прав та інтересів меншості, а також окремих працівників, учнів, батьків;
- постійне виявлення та врахування громадської думки, усіх її спектрів;
- обговорення поточних проблем і запланованих змін, нововведень з усіма зацікавленими, кого це стосується,;
- плюралізм думок, толерантність до критики та проявів індивідуальних відмінностей у пропозиціях, висновках, оцінках;
- заохочення особистих досягнень працівників та учнів, нестандартних підходів, рішень, творчих ініціатив;
- прагнення до взаємодопомоги, а також підтримки відстаючих;
- зниження ролі зовнішнього контролю і покарання в системі мотивації;
- зміщення акценту в системі контролю за діяльністю працівників з процесу на результати [2].

Досвід показує, що «розвиток демократичних компетенцій у школі буде найефективнішим тоді, коли він стане завданням не лише окремих

предметів, а й усіх сфер шкільного життя, коли весь освітній процес ґрунтуватиметься на цінностях прав людини, демократичної участі, рівності та партнерстві. Адже як зміст та методи виховання, так і виховна робота, участь у суспільному житті та управління школою впливають на наше становлення як громадян» [1].

Щоб визначити, в яких напрямках може розвиватися школа, яка прагне стати більш демократичною, виділено три напрями демократичних змін: викладання демократії та прав людини в рамках освітнього процесу, побудова демократичного середовища та управління в школі, а також встановлення партнерських відносин із місцевою спільнотою та батьками. У кожній області слід намітити демократичні стандарти, які сигналізують про культуру демократії та прав людини у школі та можуть бути орієнтиром для демократичного розвитку освітньої установи.

Таким чином, інтерес до демократичних шкіл є незаперечним: частина громадян поділяє їхні цінності, частина ставиться до них насторожено.

Створення демократичної школи є ідеалом, пов'язаним зі змістовною участю та самовизначенням учнів і викладачів школи.

Список використаних джерел:

1. Андрущенко В.П. Освіта як чинник формування демократичного світогляду. *Нова парадигма*. 2019. № 3. С.12.
2. Васильків І.Д. Громадянська освіта. Київ : Астон, 2018. 256 с.
3. Матусевич Т., Колесник Л. Демократія в освіті. *Філософія освіти. Philosophy of Education*. 2019. № 1 (24)



## **ФУНКЦІЇ МУНІЦИПАЛЬНИХ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ**

ОЛЕНА КАЛЮЖНА, магістрант

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

Аналіз наукової літератури та педагогічної практики призводить до думки, що інноваційні процеси, що пронизують сьогодні всю освітню систему, допомагають шукати шляхи подолання кризового стану, служать ефективним засобом вирішення протиріч, пошуку рішень.

Сенс та призначення управління будь-яким процесом вбачається забезпеченні цілеспрямованості та організованості спільної діяльності людей у соціальних системах за допомогою специфічних видів дій, як то: планування, організація, керівництво та контроль, – та досягнення на цій основі поставлених цілей. Передбачається, що саме управління робить основний внесок в інтеграцію спільних зусиль, збереження та розвиток цілісності керованих систем і тим самим – у вирішення проблем становлення, виживання, нормального функціонування та прогресивного розвитку освітніх систем.

А оскільки сенс будь-якої науки бачиться у пошуку закономірних зв'язків і залежностей досліджуваних явищ, можна сказати, що предметом управлінських досліджень є пошук об'єктивних і суттєвих зв'язків між певними властивостями управління, процесами управління та її результатами.

Будучи самостійною науковою дисципліною, наука управління освітою має справу із здійсненням усіх найважливіших функцій, традиційно наказаних науці – функцій опису, пояснення, передбачення, конструктивного перетворення досліджуваної реальності.

Наука про управління за своєю перевагою є дисципліною нормативною, конструктивною, проектно-орієнтованою, тобто, ця дисципліна висуває цінності, норми і з опорою на них наказує, що має

бути зроблено для наближення до цілей та ідеалів, носить приписуючий, а тому нормативний характер. У рамках управління використовуються і описові моделі, але все ж таки, більшою мірою, все спрямоване на конструктивне перетворення, вдосконалення освітньої та управлінської практики.

Найяскравішим проявом практико орієнтованої спрямованості управління є створення нових систем управління з урахуванням науково обґрунтованого системного моделювання і проектування, що насправді є експеримент, тобто інновації.

Задля більшої переорієнтації систем управління з обслуговування поточного функціонування в розвитку передбачається домогтися осмислення усіма управлінцями те що, що головними об'єктами управління стають тепер інноваційні процеси освіти. Курс на інновації мав бути реалізований за рахунок перегляду традиційних функцій, що виконуються суб'єктами управління, їх організаційних структур, створення та запуску дієвих організаційних механізмів управління нововведеннями, освоєння суб'єктами управління нових методів та засобів управлінської діяльності.

Виникли і нові об'єктивні можливості для систем управління освітою вирішувати нагальні завдання. Це сталося завдяки зокрема:

- більш точному та раціональному, ніж раніше, розмежуванню компетенцій та повноважень в управлінні освітою;
- підвищенню рівня самостійності, автономності суб'єктів управління (що особливо помітно лише на рівні освітніх установ);
- значному розширенню ступенів свободи всіх суб'єктів управління у формулюванні та реалізації своїх місій, освітніх політик та стратегій, у поступовому переході від позиції користувача, «експлуатаційника» системи, заданої переважно зверху, – до позиції їхнього проектувальника, конструктора, творця;

- у встановленні нових зв'язків та відносин всередині керованого об'єкта та за його межами (у тому числі зв'язків, що виходять за межі системи освіти та за межі національної території);
- зростаючою відкритістю систем управління, світового досвіду управління, менеджменту, нових можливостей отримання управлінських знань і умінь;
- вивільнення творчого потенціалу, інноваційної творчої енергії освітян, у тому числі управлінців;
- подолання синдрому «караності ініціативи», зростання престижу інноваційної, дослідницької, пошукової діяльності;
- залучення в галузь кваліфікованих, сучасно освічених та мислячих фахівців з інших галузей, розвитку міждисциплінарних взаємодій, розвитку інформаційних технологій та засобів комунікації;
- зростання популярності ідей професіоналізації управлінської діяльності в освіті, зростаючого розуміння необхідності зв'язку між управлінською практикою та управлінською наукою.

Крім традиційних функцій, які виконували районні та міські відділи управління освіти, муніципальні органи управління освітою повинні взяти на себе низку нових функцій. Загальна характеристика їх така:

- *інформаційна*, ознайомча, яка висвітлює діяльність системи та інформує:

а) освітні структури – з тимчасовими та прогнозованими освітніми потребами населення, державних, муніципальних виробничих структур,

б) населення – з потребами економіки конкретної території у кадрах та наявними можливостями здобуття до професійної освіти, підвищення кваліфікації та загальнокультурного рівня.

- *діагностична* функція, що вивчає та визначає:

а) освітні потреби населення загалом, окремих соціальних груп та індивідуальних можливостей у навчанні,

б) рівень підготовки учасників освітнього процесу чи людей які приступають до навчання. Діагностування рівня підготовки часто замінюється проведенням контрольних робіт та зрізів, в інноваційних установах – це тести. Але потрібне ще й психологічне визначення рівня готовності, звідси – залучення психологічних служб для діагностування.

- *орієнтована* функція може бути реалізована після «включення» інформаційної у вигляді рекомендацій:

а) населенню - на вибір освітніх послуг та навчального закладу з урахуванням особистісних освітніх потреб та можливостей, державних та виробничих інтересів та вимог,

б) державним, муніципальним, виробничим та громадським структурам – щодо модифікації їх освітніх вимог,

в) освітнім установам – за змістом, методами, формами організації навчання залежно від модифікацій освітніх потреб населення, державних, муніципальних, виробничих, громадських та інших структур.

- *прогностична* функція визначається і проявляється у відстеженні тенденцій та видачі прогнозів розвитку освітніх потреб населення. З метою закріплення цієї функції за органом управління освітою необхідно створення при цьому органі нових структур: соціологічних центрів, відділів прогнозування та моніторингу тощо.

Актуальною стає проблема моніторингу як системи контролю за якістю діяльності на території. І органи управління освітою повинні взяти на себе комплексний аналіз освіти, відпрацювати підходи до створення системи соціально-педагогічного моніторингу освітніх структур на основі взаємодії органів управління освітою, культури, охорони здоров'я, правопорядку.

Подібна модель спрямована на створення єдиного інформаційного поля для ухвалення адміністрацією оптимальних управлінських рішень.

Зміни, що відбуваються нині в Україні, ускладнили становище школи в тому числі. Інновації в освіті дозволяють школі не лише

утримуватися на плаву у цей скрутний час, а й розвиватися. Але дуже важливо саме сьогодні не наситити школу нововведеннями, що не мають продовження, а створити системні зв'язки, ефективно управляти інноваційними процесами, а саме: своєчасно розкривати протиріччя в системі освіти, визначати проблеми та долати їх через введення нових елементів.

Пропонуємо виділити низку принципів, які можуть лягти у суть моделі управління розвитком освіти та, зокрема, інноваційними процесами в освіті. Ці системоутворюючі принципи можна сформулювати так:

- 1) децентралізація управління,
- 2) чітке розмежування повноважень між усіма управлінськими ланками,
- 3) забезпечення зв'язку між органами управління з вертикалі та горизонталі,
- 4) дотримання самостійності у діях кожного рівня, нормативне забезпечення їх прав, прийняття рішень у межах компетенції кожного рівня;
- 5) широке використання форм демократії (залучення громадських органів, організацій, учасників процесу до обговорення проблем),
- 6) відповідальність органів управління перед керованою системою,
- 7) орієнтація управління не так на процеси діяльності, але на кінцевий результат,
- 8) організація контролю, аналізу та прогнозу за станом всіх елементів системи, швидке реагування на відхилення в системі, як позитивні, так і негативні,
- 9) результативне поєднання методів та процесів управління інноваційною діяльністю.

Розвиток інноваційних процесів, при їх активному впровадженні в систему, все ж таки гальмується. Є чимало інтелектуальних

напрацювань концепцій розвитку інноваційних моделей. Але вони роз'єднані та не систематизовані. Звідси одне з основних завдань - створення єдиного інформаційного простору, оформлення окремих ініціатив у суспільно-педагогічне дослідження, вироблення загальних принципів управління інноваціями, системою освіти, які перебувають у постійному пошуку та впровадженні інновацій. Найбільш суттєвими, на наш погляд, на цьому етапі є такі функції управління в інноваційній освіті:

- здатність до індивідуалізації, тобто вміння узгодити потреби учнів, за можливості, враховувати конкретні обставини, розробляти відповідне програмне забезпечення;

- здатність запропонувати як специфічні предметні програми, так і включити в курс навчання ширший спектр соціальних програм, що розвиваються;

- здатність моделювати освітній простір залежно від творчих здібностей учнів.

Управління можна розглядати як умову, що забезпечує інноваційний освітній процес. Саме управління, грамотне та ефективне, визначає ідеологію освіти. У цьому управлінні освітою є специфічним, бо кінцевою метою та ядром освітнього процесу є людина.

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИХОВНОЮ РОБОТОЮ У ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ**

ІРИНА ОНОЙЧЕНКО, магістрант

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

Мета виховання встановлюється суспільством, державою чи окремими соціальними групами, у системі освіти чи в системі духовного удосконалення, але й там вона зумовлена суспільним замовленням. На

визначення державою суспільного замовлення на систему виховання та освіти в сучасному світі значний вплив мають глобальні тенденції та настрої.

«Мета виховання, як і саме виховання, має конкретно-історичний характер і змінюється зі зміною історичної ситуації. На мету і характер освіти впливають рівень економічного розвитку суспільства, темпи науково-технічного і соціального розвитку, розвиток педагогічної теорії і практики, можливості навчальних закладів, характер і якість підготовки педагогічних кадрів, темпи та можливості розвитку дітей» [2].

Виділяємо такі рівні цілепокладання в вихованні: ідеальний взірець виховання; завдання виховання; освітні прагнення; сенс життя людини.

Існують відмінності між вихованням і навчанням – навчання спрямоване на оволодіння знаннями, уміннями та навичками, а отже, забезпечує навчання людини, а виховання – це формування рис та якостей особистості, які характеризують вихованість.

Глобалізація світових процесів призводить до полікультурного впливу на виховання особистості. «У рамках полікультурної освіти слід також розглядати проблему виховання толерантності» [3].

В умовах глобалізації зростає роль екологічної освіти. Саме для сучасної екологічної освіти важливо глобальне мислення, розуміння того, що негативний процес в екології будь-якої точки планети не є ізольованим, а впливає на всю планету.

Моральне виховання школярів та молоді стало постійною та гострою проблемою на фоні інтенсивного розвитку засобів масової інформації та комунікацій, які відіграють особливу роль у процесі глобалізації.

Виховна система школи (а мова йде, перш за все, про неї, хоча ця педагогічна категорія застосовна і до інших навчальних закладів) має складну структуру і являє собою «комплекс взаємопов'язаних блоків – компонентів:

- цілі системи;
- заходи, що забезпечують їх виконання;
- суб'єкти діяльності, що організовують її та беруть у ній участь;
- відносини, що об'єднують суб'єктів у певну спільноту;
- середовище освоєної суб'єктами системи;
- внутрішній контроль, що забезпечує інтеграцію всіх компонентів системи в цілісність» [1].

Управління освітньою системою аж ніяк не зводиться до регулювання процесу її становлення та розвитку, оскільки освітня система будь-якого рівня не є самоціллю. Самоціллю є особистість людини, що розвивається, включена в цю систему. А це означає, що необхідно керувати процесом взаємодії системи й особистості, процесом їх взаємовпливу.

Виховання – це процес впливу вихователя на учня з метою формування його совісті, честі, людяності, правдивості та інших рис характеру, які визначатимуть особистість учня як майбутнього свідомого громадянина незалежної України.

«Виховна робота – діяльність учителя, класних керівників, батьків щодо здійснення формування окремих рис особистості вихованців» [4].

«Мета виховання – основа виховної системи. Воно має суспільний характер (соціальний порядок), характеризується універсальністю і чіткою конкретизацією» [1].

В Україні, як і в інших країнах світу, історично склалася своя система освіти, яка максимально враховує національні риси та самобутність українського народу.

Ідеалом українського національного виховання є гармонійно та всебічно розвинена особистість українця з багатогранними знаннями, глибокою національною свідомістю, високими інтелектуальними, творчими, духовно-моральними та естетичними якостями, патріотичними почуттями та працелюбністю. В її основі – народні чесноти українців і



християнська мораль, позитивні герої літописних творів княжої доби та української літератури Нового часу, педагогічна думка України від «Повчання дітям» Володимира Мономаха до «Виховного ідеалу» Григорія Ващенка.

Формування особистісних якостей громадянина України включає становлення «національної самосвідомості, духовності, формування моральності (засвоєння засад загальнолюдської моралі), художньо-естетичної, правової, трудової, фізичної, екологічної культури, розвиток індивідуальних здібностей і талантів» [2].

Таким чином, метою виховання як суспільного явища є теоретичне узагальнення і вираження потреб та вимог суспільства до певного типу особистості, її індивідуальності, вихованості, властивостей та якостей, розумового, фізичного, морального, естетичного розвитку і світогляду.

Список використаних джерел:

1. Бех, І.Д. Психологічні джерела виховної майстерності. Київ : Академвидав, 2017. 248 с.
2. Савченко, О. Я. Виховний потенціал початкової освіти. Київ : СПД Богданова А.М., 2019. 226 с.
3. Технології виховання / Н. Мурашко. Київ : Шкільний світ, 2017. 128 с.
4. Трухін, І.О. Основи шкільного виховання. Київ : Центр навч. літ., 2018. 368 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

МАРИНА ПЕТУХОВА, магістрант

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

У наш час модернізація освіти, зумовлена високими темпами розвитку науки та інтенсивним використанням інформаційних технологій, посилила позиції раціоналізму та суб'єктивності в управлінні. Позитивними тенденціями у сфері освіти є впровадження інноваційних управлінських технологій; розширення кола суб'єктів, залучених до аналізу та оцінки явищ і процесів освітнього простору регіону, підвищення вимог до рівня їх аналітичної та експертної компетентності.

Проблема підвищення якості освіти в Україні, зокрема дошкільної, як її першої ланки, вважається однією з найактуальніших сьогодні, оскільки на сучасному етапі ця система починає виходити із затяжної кризи. Так, за статистикою, на сучасному етапі в Україні налічується близько 15,1 тис. дошкільних навчальних закладів різних типів і форм власності, які відвідує 56% від загальної кількості дітей дошкільного віку [1]. З метою підвищення якості навчально-виховного процесу державою реалізовано низку програм розвитку дитини, однією з яких є програма «Я у світі» [4].

Кожен заклад освіти у своїй діяльності ставить за мету задоволення потреб громадян, суспільства та держави у наданні освітніх послуг. Однак успіх та результативність цієї роботи навчальних закладів залежить від використання наукових підходів до управління ними.

В умовах реформування вітчизняної освіти особливої актуальності набула проблема визначення ефективних методів управління роботою дошкільних навчальних закладів. Гострота проблеми управління якістю ЗДО обумовлена існуванням розгалуженої системи дошкільної освіти,

відсутністю чітких параметрів навчально-виховного процесу в різних типах дошкільних закладів та єдиного підходу до визначення узагальнених критеріїв оцінки якості дошкільної освіти.

Реформування системи освіти є однією з найважливіших складових державної політики та передбачає створення цілісної системи, яка б характеризувалася гнучкістю, демократичністю, мобільністю, здатністю до самоорганізації, тісною співпрацею з державною освітою на всіх рівнях.

Від процесів, що відбуваються в управлінні навчальними закладами, залежить якість модернізації системи освіти в Україні.

Рівень модернізації управління навчальним процесом, у свою чергу, залежить від рівня застосування інноваційних технологій, що підтверджують багато дослідників (Л. Ващенко, Л. Даниленко, Т. Десятов, І. Зязюн, Н. Ничкало, С. Ніколаєнко, В. Олійник, В. Паламарчук, В. Радкевич, О. Щербак).

Загалом процес управління означає виховання високомотивованих та професійно підготовлених керівників закладів освіти. Тому досить актуальним стає питання навчання керівників ЗДО управлінським навичкам та його ефективної організації. Оскільки грамотний управлінський процес дозволяє керівнику усунути невизначеність, зосередившись на основних завданнях, досягти ефективного економічного функціонування установи та полегшити управлінський контроль за роботою закладу в цілому [3].

Якщо розглядати процес управління закладом дошкільної освіти, то слід зазначити, що це складний, системний процес впливу на педагогічний колектив, метою якого є організація та координація його діяльності, правильне здійснення навчально-виховного процесу, підвищення його ефективності.

На сучасному етапі управління ЗДО базується на тісній співпраці державних органів та органів громадського самоврядування та на

засадах демократизації, що значно розширює права педагогічного колективу в цілому. Відмова від політики жорстокої централізації та регулювання всіх сторін життя установи сприяла розвитку колегіальності керівництва, заміні адміністративно-командних методів управління методами та формами демократ. обговорення та прийняття рішень [6].

Системний підхід розглядається у вивченні управління ЗДО як: деяка цілісність (система), що складається із взаємопов'язаних частин (елементів); набір правил і принципів, якими керуються керівники; як спосіб розкладання об'єкта дослідження на його складові частини, кожна з яких сприяє характеристиці цілого

Системний підхід передбачає відбір системи, структури, елементів як на рівні системи в цілому, так і на рівні кожної її підсистеми з урахуванням бажаного кінцевого результату, досягнення якого залежить від функціонування системи.

Система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють із навколишнім середовищем у цілому та відокремлені від нього. Дія системи управління спрямована на вдосконалення і підтримку процесу або об'єкта. У деяких випадках без автоматизованої системи управління неможливо вирішити проблему через складність процесу управління [6].

Керований об'єкт – це елемент системи, який для належного функціонування потребує систематичного контролю та регулювання. Об'єкт управління – елемент системи, який контролює діяльність керованого об'єкта, виявляє можливі відхилення від заданої програми та забезпечує своєчасне повернення його до нормального режиму роботи.

Таким чином, система управління ЗДО може ефективно функціонувати лише в тому випадку, якщо всі її складові будуть працювати злагоджено та в одному напрямку. Розвиток процесу управління передбачає вдосконалення структури всієї організації навчального закладу та перехід її на горизонтальний, тобто

корпоративний принцип управління. Орієнтація всієї системи управління ЗДО на кінцевий результат є не тільки особливою мотиваційно-цільовою спрямованістю керівників, а й забезпечує якісно новий підхід до інформаційного забезпечення, педагогічного аналізу, планування, організації, контролю та регулювання всієї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Дошкільна освіта: як в Україні змінювалася кількість дитячих садків. URL:<https://www.slovoidilo.ua/2021/06/10/infografika/suspilstvo/doshkilna-osvita-yak-ukrayini-zminyuvalasya-kilkist-dytyachyx-sadkiv> (дата звернення 23.09.2022)
2. Закон України «Про освіту». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 23.09.2022)
3. Мельтухова Н., Михайленко Г. Світовий досвід управління освітньою галуззю. URL:<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-3/doc/5/01> (дата звернення 23.09.2022)
4. Програма розвитку дитини від народження до шести років «Я у світі». URL:<https://mon.gov.ua/storage/app/media/programy-rozvytku-ditey/programma-ya-u-sviti.pdf> (дата звернення 23.09.2022)
5. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» та «вихователь закладу дошкільної освіти. URL:<https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/profesijnij-standart-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti> (дата звернення 23.09.2022)
6. Рожнова Т. Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06.К., 2012. 280 с.

## **ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

ВАЛЕНТИНА ПІМЕНОВА, магістрант

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

Застосування в освітній діяльності системи ідентифікованих і взаємодіючих процесів, і навіть здійснення управління цими процесами вважатимуться «процесним підходом». Вивчення існуючих сучасних систем управління якістю освітньої діяльності в освітніх закладах, що використовують різні елементи процесного підходу, а також вимог стандартів ISO серії 9000, дозволяють виділити такі особливості процесного підходу стосовно управління освітніми системами (освітньою установою та освітньою діяльністю, що протікає в ньому).

Щодо освітнього процесу, кожен викладач, який реалізує освітній процес, виступає у системі якості з позиції процесного підходу і ролі «постачальника», й у ролі «споживача». Викладач, що передає результат своєї праці колезі, – «викладач – постачальник», а той, хто приймає цей результат – «викладач – споживач». Таким чином, виникає двоєдина позиція викладача, яка вимагає від нього переходу від готовності мислити «дисциплінарно» до здатності мислити «міждисциплінарно», тобто використовувати міждисциплінарні зв'язки.

Необхідність наявності систематизованих, ідентифікованих та описаних основних робочих процесів, а також системи постійного поліпшення процесів, що базується на об'єктивному вимірі та аналізі процесів. Нині немає єдиної класифікації чи номенклатури процесів. Усі процеси установи можна розділити такі групи: управлінські, основні (базові) і забезпечуючі процеси. Аналіз робіт вчених показав, що ідентифікація основних (базових) робочих процесів допомагає керівництву освітньої установи під час вирішення стратегічних питань управління, метою яких є досягнення високої якості підготовки

спеціалістів. Таким стратегічним питанням може бути, наприклад, питання, який процес необхідно фінансувати насамперед. До основних (базових) робочих процесів в установі середньої освіти ми віднесемо (за аналогією з базовими процесами у вузі) такі процеси: освітній; науково-дослідний; соціально-виховний; навчально-виробничий.

Аналіз наукової літератури, дозволив виділити такі, що забезпечують процеси функціонування та розвитку установи середньої освіти: інформаційно-методичний, матеріально-технічний, фінансово-економічний, підбір та підвищення кваліфікації співробітників, а також маркетинговий процес.

Однак не всі з виявлених процесів мають однаковий вплив на досягнення установою середньої освіти поставленої мети в конкретних ринкових умовах. У зв'язку з цим доцільно виділяти ключові процеси, що надають найбільший (вирішальний) вплив на досягнення головних цілей установи середньої освіти. Щодо освітнього закладу ці процеси визначаються залежно від ступеня їхнього впливу насамперед на задоволеність споживачів. Таким ключовим процесом в установі середньої освіти ми вважатимемо освітній процес, що при аналізі декомпозується на окремі підпроцеси - освітні процеси з окремих дисциплін. Саме ключовим процесам установи середньої освіти має приділятися особлива увага. Отже, ми маємо орієнтувати всю діяльність установи середньої освіти на підвищення результативності та ефективності освітнього процесу.

Дії щодо покращення кожного процесу включають: використання періодичного оцінювання результативності та ефективності існуючого процесу за встановленими критеріями досконалості; збір та аналіз даних для виявлення типів проблем, які найчастіше виникають, і ставиться завдання щодо покращення та ідентифікації можливих рішень, у тому числі, дослідження альтернативних рішень. Необхідно вибрати та впровадити найкраще рішення, яке дозволить усунути першопричини

проблеми та запобігти її повторному виникненню; дати оцінку наслідків, тобто підтвердити, що проблема та її першопричини усунуті або їх вплив зменшено, що рішення спрацювало та завдання щодо покращення виконано. Потрібно замінити старий процес на поліпшений, тобто запровадити та стандартизувати нове рішення, запобігаючи повторному виникненню проблеми та її першопричин; дати оцінку результативності та ефективності процесу після завершення дій щодо покращення.

Процесний підхід до управління якістю передбачає реалізацію в освітньому закладі системи процесів і перехід від управління підрозділами до управління процесами. Перевага процесного підходу полягає у безперервності управління між окремими процесами, підрозділами та посадовими особами, яке він забезпечує в рамках системи процесів. Сучасні підходи до управління якістю передбачають широкий спектр принципів, дотримання яких має, на думку їх авторів, дозволити освітньому закладу досягти поставленої мети. Виділимо такі принципи, які мають бути покладені в основу побудови моделі УЯОД: соціального партнерства; залучення персоналу та лідерство керівника; ідентифікації процесів; прийняття рішень, заснованих на фактах та даних; постійне покращення кожного процесу. Охарактеризуємо названі принципи.

Принцип соціального партнерства передбачає орієнтацію освітньої діяльності установи середньої освіти на поточні та майбутні потреби споживачів, виконання їх вимог, а також прагнення перевершити їх очікування.

Принцип соціального партнерства має на увазі обов'язкове виділення в моделі УЯОД низки блоків для вивчення вимог споживачів та оцінювання їхньої задоволеності.

Принцип залучення персоналу та лідерство керівника дає можливість використовувати здібності всіх суб'єктів освітньої діяльності задля досягнення установою середньої освіти максимальної



ефективності. Іншими словами, процесний підхід передбачає участь персоналу всіх ієрархічних рівнів у вирішенні завдань забезпечення якості.

Лідерство (керівництво) можна визначити як здатність індивіда впливати або впливати на інших людей для досягнення організаційних, цілей, надавати бажаний вплив на членів організації. Лідерство включає переконання, мотивацію і зміну корпоративних цінностей та культури в цілому. Стосовно до освітньої установи принцип передбачає, що система УЯОД та її механізми повинні спонукати співробітників виявляти ініціативу у постійному покращенні якості діяльності закладу середньої освіти, брати на себе відповідальність у вирішенні проблем якості, представляти установу середньої освіти споживачам та всім зацікавленим сторонам.

Водночас, цей принцип передбачає і визнання за педагогічним та колективами здобувачів освіти головної ролі у досягненні цілей заснування середньої освіти. Для реалізації названого принципу необхідно перейти від лінійно-розпорядчої системи до матричної, що передбачає поширення і перетворення інформації не тільки по вертикалі, але і по горизонталі; розроблення системи мотивації всіх суб'єктів освітньої діяльності установи середньої освіти; постійне підвищення кваліфікації персоналу установи середньої освіти, включаючи самоосвіту; використання організаційних, економічних, соціально-психологічних та інших методів управління.

Для освітніх установ має величезне значення створення системи мотивації як викладачів, співробітників, так і тих хто навчається для досягнення високих результатів в освітній та науковій діяльності. Важливу роль цьому грає створення хороших, комфортних умов роботи і навчання.

Принцип ідентифікації процесів передбачає управління освітньою діяльністю як управління процесами, де кожна наступна ланка має

розглядатися як внутрішній споживач; усвідомлення персоналом, що мета процесів – це виконання вимог та запитів споживачів (як зовнішніх, так і внутрішніх). При розробці системи УЯОД кожен процес має бути описаний за допомогою інформаційних (базових) карток процесу.

Принцип прийняття рішень, заснованих на фактах та даних. Реалізація цього принципу вимагає, перш за все, збір достовірних та точних даних, що стосуються поставленого завдання, а також прийняття ефективних рішень в результаті аналізу точних та достовірних даних та інформації, аналізу підтверджених фактів, а також забезпечення доступності даних для тих, кому вони потрібні. Цей принцип має на увазі, що перед початком застосування кожного управляючого впливу необхідно мати інформацію про результати зміни об'єкта управління. Під час обробки результатів попереднього впливу необхідно мати інформацію про результати зміни об'єкта управління та своєчасно припиняти небажані відхилення, а потім визначати черговий вплив з урахуванням його динаміки.

На рівні викладача окремої дисципліни цей принцип процесного підходу передбачає створення та узгодження контрольних процедур для перевірки рівня підготовленості студентів. Наприклад, перевірка залишкових знань для «викладача-постачальника» та «вхідний контроль» для «викладача-споживача»; забезпечення зворотного зв'язку між викладачем-постачальником та викладачем-споживачем; аналіз результатів контрольних процедур та розробка коригувальних заходів за результатами контрольних процедур «викладачем-споживачем» з метою оптимізації процесу викладання даного навчального предмета.

Цей принцип передбачає проведення комплексного моніторингу якості освітньої діяльності установи середньої освіти на всіх рівнях управління, що охоплює всі показники основних та забезпечуючих управлінських процесів установи.

Постійне вдосконалення. Система УЯОД повинна відображати два режими - функціонування та розвитку. Режим функціонування має бути спрямований на реалізацію нормативних цілей, ефективне використання наявного в освітній системі потенціалу, забезпечення якості освітнього середовища та результатів. Режим розвитку установи середньої освіти передбачає нарощування освітнього потенціалу, підвищення його ефективності за рахунок освоєння інновацій, покращення якості освітнього середовища та результатів.

## **ОСНОВНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ УСТАНОВ ОСВІТИ**

ВІКТОРІЯ ПРОНЬКО, магістрант

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

Огляд численних праць вчених і практиків, які досліджують різні аспекти формування іміджу, показав, що імідж є багатосторонньою категорією. Це дозволяє обґрунтувати можливість розгляду терміну «імідж» щодо освітніх організацій, які виступають суб'єктами ринку послуг. Сьогодні поняття «корпоративний імідж» стає все більш застосовним до освітнього середовища і його суб'єктів.

Формування і просування іміджу освітньої організації багатьма теоретиками розглядається в рамках маркетингу. У 1960-і роки в США почали розвиватися ідеї некомерційного маркетингу стосовно питань навчання і підвищення професійної кваліфікації. Заргес В. і Хеберлін Ф. першими запропонували концепцію освітнього маркетингу, що складалася безпосередньо з маркетингу освітньої діяльності і використання освіти як маркетингових коштів з метою залучення та збереження клієнтів.

В середині 1990-х років з переходом до нового типу економіки в Україні почав з'являтися інтерес до іміджу освітніх організацій вищої освіти, коли стало очевидно, що освіта теж є послугою, що задовольняє потреби суспільства. Стосовно загальноосвітніх закладів цей інтерес почав з'являтися лише на початку нового тисячоліття. А особливої популярності набуває зараз, оскільки освітні заклади надають освітні послуги.

Імідж загальноосвітніх закладів формуються або стихійно, або в традиціях фундаментальної освіти (у другому випадку вони відірвані від сучасної практики модернізації шкільної освіти).

Проблема формування іміджу загальноосвітніх організацій набуває доречність в сучасному світі. Навчальні заклади визнають, що на конкурентоспроможному освітньому ринку вони повинні працювати над позитивним зображенням. Однак практика показує, що не багато установ володіють механізмами та методами її формування та обслуговування.

Імідж це - штучний образ, що формується в громадській або індивідуальній свідомості засобами масової комунікації і психологічного впливу. Імідж створюється піаром і пропагандою. Тому дана тема вкрай важлива, адже необхідність формування іміджу навчальних закладів визначає їх успіх в цілому.

В останні роки багато говорять і пишуть про те, як представити унікальність закладу освіти, особливості його життєдіяльності. Проблема зовнішнього уявлення школи існувала завжди, але в сучасних умовах вона проявляється більш чітко. Це пов'язано з процесом формування та розвитку різних типів шкіл з різною діяльністю. Причиною є також зменшення кількості учнів; труднощі у виборі напрямів та перспектив самовизначення учнів; необхідність освітньої та управлінської практики у формуванні уявлень про школу. А в умовах ринкової економіки життєздатними є лише конкурентні установи.

Найбільш дієвими є такі стратегії виявлення формування іміджу як:

1. Виявлення цільової аудиторії. У цю групу входять клієнти, партнери, ЗМІ та інше. Для грамотної роботи по формуванню іміджу слід скласти умовний портрет цільової аудиторії. У нашому випадку цільовою аудиторією є батьки і учні.

2. Пошук способу спілкування з цільовою аудиторією з метою збору інформації, тобто особисті і телефонні розмови, анкетування, а також різні опитування.

3. На основі опитувань потрібно сформуванати головну ідею іміджу освітньої установи, яка буде відображати її індивідуальність.

4. Далі слід складання програми формування іміджу. На цьому етапі можливе залучення іміджмейкера, який допоможе грамотно реалізувати ідеї, а також шляхи досягнення поставлених цілей.

Отже, ми розглянули окремі компоненти корпоративного іміджу і етапи його формування. Але цього не достатньо для ідеального іміджу, адже для сучасного освітнього закладу важливо вміти змодельювати свій образ.

За останні роки стали багато говорити і писати про те, як представити унікальність закладу освіти, особливості його життєдіяльності. Проблема зовнішнього уявлення школи існувала завжди, але в сучасних умовах вона стала більш істотною. Це пов'язано з процесами становлення і розвитку різних типів і видів шкіл, які мають різні напрямки діяльності.

Діяльність по створенню іміджу полягає у визначенні послідовності і доцільності різних заходів, що забезпечують в кінцевому підсумку досягнення цілей.

Інструментом управління іміджем організації є іміджестворююча інформація, що представляє собою сукупність інформаційних повідомлень вербального і невербального характеру, які містять у собі відомості, думки, судження про об'єкт, на основі яких в свідомості

людини будується система образів. Об'єднуючись з особистими уявленнями і досвідом про даний образі, формується думка, що є основою іміджу об'єкта для конкретного представника аудиторії.

Тільки довготривале просування іміджу дозволяє говорити про створення ефективного ресурсу управління. Пріоритетом повинні бути соціальні елементи, які дозволяють створити цілісну систему і духовні елементи і, впливаючи на персонал, відповідають за його мотивацію і стимулювання. В кінцевому підсумку ресурс іміджу використовується для того, щоб створити автономне джерело керуючого впливу на колектив, на підставі якого буде відбуватися трансформація організації в напрямку, визначеному установками, що складають основу іміджу. Досягнення зв'язку між рівнем продуктивності праці і ступенем самореалізації людини в своїй професії, а також задоволенням його особистих потреб, пов'язаних з даною організацією, неможливо без розвитку внутрішнього іміджу.

Внутрішній імідж - це погляд на заклад освіти очима співробітників, а також очима батьків і дітей при спілкуванні з ними. Він проявляється у ставленні співробітників до роботи, керівника і батькам вихованців, їх ентузіазмі, відданості школі і заснований на своєрідності внутрішнього простору.

Перш ніж приступити до роботи по формуванню іміджу, необхідно його спроектувати, тобто створити бажаний образ. Власне проект - це прототип, прообраз передбачуваного або можливого об'єкта, стану. Проектування іміджу освітньої організації - це вид професійної діяльності керівника освітнього закладу і педагогічного колективу, в якому визначається майбутній образ освітнього закладу, що впливає на формування позитивного ставлення до нього батьків, вихованців, громадськості, соціальних партнерів, засобів масової інформації, що дозволяє залучати додаткові інвестиції і конкурувати з іншими освітніми установами, з урахуванням природних і соціальних законів, на основі

вибору і прийняття рішень, протягом певного проміжку часу. Продуктом проектування є імідж освітньої установи.

Управління процесом підтримки, коригування та оновлення іміджу освітньої організації має на увазі:

- стимулювання інноваційної діяльності. Керівник освітньої організації активно задіює педагогічний колектив в різних курсах підвищення кваліфікації, перепідготовки, конкурсах, проектах та ін.;
- створення нових напрямків діяльності;
- постійна взаємодія керівника освітньої організації зі споживачами освітніх послуг;

Управління зовнішнім іміджем освітньої установи націлене на наступне:

- інформування про різні інноваційні проекти;
- висвітлення досягнень, демонстрація нагород тощо.

Формування та оцінка ефективності регіонального управління іміджем муніципальних освітніх установ є необхідною умовою подальшого його розвитку. Від того, наскільки грамотно буде сформований імідж муніципальної установи освіти, наскільки ретельно буде вивченим ринок праці і ринок освітніх послуг, наскільки достовірними будуть отримані дані, безпосередньо залежать якість підготовки випускників і розвиток освітньої установи.

## **ОБНОВЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

КАТЕРИНА СІВАКОВА, магістрант

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

Динамічні зміни, які сьогодні панують у суспільному житті, значною мірою впливають на стан системи освіти в країні, адже основою політичного, духовного, економічного, соціального та культурного розвитку суспільства є освіта. Саме тому вона проголошена пріоритетом країни. Науковці наголошують, що освіта сьогодні – це основна інвестиція в майбутнє, яка в свій час принесе бажаний «прибуток» у вигляді освічених людей, що, в свою чергу, так потрібно нашій державі. Зрозуміло, що якісна освіта є гарантом стабільного та успішного майбутнього.

Основа освітньої системи – це загальна середня освіта. Її розвиток залежить від великої кількості факторів. Та чи не найголовнішу роль відіграють керівники закладів освіти. Бо розумне управління освітньою установою – це запорука її процвітання. Проте існує безліч проблем, які пригальмовують розвиток закладу освіти. Так, наприклад, вони виникають і в управлінській діяльності, і в навчально-виховній діяльності, і в кадровому забезпеченні, і в забезпеченні соціального захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров'я, і в матеріально-технічному забезпеченні, і в управлінні інформаційними зв'язками.

Всі ці проблеми вирішити можна, але при наявності висококваліфікованого управлінця в сфері освіти, тобто, не просто директора, а менеджера.

Ключовою особою в викоріненні суперечливих питань постає керівник школи, оскільки є головним провідником модернізаційних змін, які допоможуть позбутися серйозних проблем в управлінні закладом



освіти й привести його у відповідність згідно з новими вимогами та нормами. Тобто задача модернізації освітньої системи – це, перш за все, оновлення управлінської діяльності керівників закладів середньої освіти.

Управління закладом загальної середньої освіти – надзвичайно складний процес, що відрізняється певними особливостями, серед яких послідовність, дискретність, циклічність, сталість й гнучкість. Керівник в цьому процесі відіграє найголовнішу роль. Нові життєві умови виявляють потребу в будіванні індивідуалізованої конкурентоспроможної освітньої установи. Непрофесійна робота керівника є недопустимою, оскільки від його управлінських рішень залежить успіх та процвітання закладу.

Таким чином, найголовнішою, на наш погляд, проблемою в управлінні розвитком закладу освіти є непрофесіоналізм керівника.

Раніше гарним керівником закладу загальної середньої освіти вважався той, у якого була педагогічна освіта та багатий досвід роботи в школі, але сьогодні цього замало. Сучасний директор школи повинен бути прогресивною людиною, яка не боїться викликів сучасного світу. Адже він є ключовим гравцем на освітньому полі.

На жаль, як показує практика, в переважній більшості шкіл роль керівника зводиться до вирішення бюрократичних або господарських питань. Тобто він забезпечує лише функціонування школи, але не її розвиток, що є неправильним підходом до управління в час змін. Тим паче, що Закон України «Про освіту» надає усі умови до самоорганізації, оскільки діє автономія: і кадрова, і організаційна, і фінансова, і академічна. Проте мало, хто з керівників користується цією свободою, чи то через брак знань, чи то через острах відповідальності, чи то через відсутність бажання щось змінювати.

На нашу думку, прогресивний керівник повинен об'єднувати в собі усі чотири моделі. Тобто йому необхідно бути і господарником, і вчителем, і дослідником, але найбільше – менеджером.

Вивчивши теоретичні матеріали, зазначимо, що високопрофесійний керівник закладу освіти повинен:

- мати високий рівень теоретичної підготовки і практичних вмінь й навичок з питань менеджменту;
- бути досконало ознайомленим з новими поняттями в сфері управління освітніми установами та активно ними оперувати;
- орієнтуватися в сучасних управлінських ідеях, не зациклюючись на старих («перевірених часом») методах управління;
- вивчати й активно застосовувати досягнення науки;
- вміти виділяти та вирішувати проблеми й труднощі, які виникають під час управлінської діяльності;
- визначати проблеми роботи закладу та напрямки його розвитку;
- збирати інформацію, яка відображає стан розвитку закладу;
- не бути заручником стереотипів, проявляти індивідуальність і креативність в управлінні;
- вивчати досвід управлінської діяльності та впроваджувати його у власну діяльність;
- використовувати аналіз навчально-виховного процесу з визначенням дій, що допоможуть виявити проблеми й визначити пріоритетні напрями діяльності;
- відчувати та нести відповідальність за свої дії та дії своїх підлеглих;
- здійснювати діагностику переваг і недоліків управління учнівськими та педагогічними колективами;
- створити надійну єдину команду для досягнення спільної мети;

- налагодити систему внутрішньо-шкільного моніторингу, що дозволить охопити усі напрямки роботи школи, вчасно виявляти проблеми закладу;
- приймати науково обґрунтовані рішення, усвідомлюючи всю відповідальність за їх реалізацію;
- гуманно взаємодіяти з усіма суб'єктами управління, функціонально пов'язаних із закладом;
- виробити та впровадити власний стиль управління закладом;
- постійно здійснювати самоаналіз, бачити себе та свої дії з точки зору своїх підлеглих;
- створити умови для колегіального прийняття важливих рішень, проводити бесіди з представниками педагогічного колективу та учнівського комітету;
- використовувати інноваційні технології в управлінні закладом;
- звертатись за допомогою до спеціалістів, які допоможуть вивести школу на інший рівень, – програмістів, маркетологів, дизайнерів;
- бути надзвичайно чутливим до інноваційних процесів в усіх сферах шкільного життя;
- налагодити комунікаційні зв'язки;
- делегувати повноваження та використовувати механізми самоорганізації.

Досягти мети зможе тільки той керівник, який докладе максимум зусиль та буде працювати не тільки на папері, а й в реальному житті.

Практика свідчить про низький рівень підготовленості керівників до професійної управлінської діяльності через брак знань у питаннях менеджменту. Оволодіння його основами допоможе підвищити ефективність і управлінської, і педагогічної діяльності.

Другою, не менш вагомою, проблемою, в управлінні закладом середньої освіти є бюрократизм.

Загалом, бюрократія ґрунтується на законному праві одних людей керувати іншими, що опирається на жорстку субординацію та чітку ієрархію.

Про те, що освіта занадто забюрократизована, говорили завжди. Численні звернення педагогічних працівників та, навіть, керівників закладів освіти з приводу безпідставного збільшення різних звітних та інформаційних матеріалів в той час, коли, нібито, в пріоритеті – демократичність та відкритість в управлінні, призвело до видання у 2015 році Наказу Міністерства освіти і науки України «Про подолання проявів бюрократизму в освіті». Працівники освіти зітхнули з полегшенням. Але ненадовго. Оскільки ситуація не тільки не полегшилась, але й значно погіршилась. Адже обсяги «паперопотоків» у школах збільшились у декілька раз. Парадокс, але, на жаль, це так. Крім того, як бачимо, електронний паперообіг в сфері освіти не діє.

На думку директорів, існує багато причин забюрократизованості освіти, наприклад:

- занадто активна робота організацій, установ, служб, тощо, які бездумно навантажують школи різними «терміновими» листами;
- традиційна бюрократична вертикаль із паперовим обігом;
- застарілий стиль управління працівників органів управління освітою;
- неготовність до застосування безпаперових технологій управління та засад е-врядування;
- корумпованість освітньої сфери, яка підсилюється централізованістю.

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**

ІРИНА ТУРЧИН, магістрант

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

Сучасні інформаційні технології в управлінні освітніми організаціями – це система соціальних та комп'ютерних методів, форм та засобів збору, обробки та подання соціально-управлінської інформації з метою вироблення та реалізації оптимальних управлінських рішень з управління освітніми організаціями.

Як джерела соціально-управлінської інформації виступають:

- об'єкт управління – соціальні процеси в соціумі, як базовий елемент інформаційної системи для організації соціального управління;
- суб'єкт управління – керівник відповідної ланки, підпорядкований йому апарат управління, які акумулюють знання (як свої, так і чужі) щодо організації управління освітніми організаціями;
- соціальне середовище, що є інтегрованим виразом соціальних процесів, що протікають у соціумі, що виходять за освітні організації;
- зовнішня система, в яку включені освітні організації.

За підсумками перелічених джерел соціально-управлінської інформації формується система показників ефективності соціального управління, закріплюються технології збору, обробки, зберігання та передачі і знань. Тут же реалізується технологія виробітку та реалізації управлінських рішень. Отже, соціальні інформаційні технології, не підміняючи управлінця, посилюють його інтелектуальні можливості, роблять управління освітою оптимальним.

Така інформація має бути орієнтована, принаймні, за такими напрямками: по-перше, за місцем та роллю інституту освіти в системі приватної та суспільної життєдіяльності людей і відповідно до компетенції конкретних суб'єктів соціального управління (обсяг та зміст

управлінської інформації повинні співпадати з компетенцією органів системи освіти); по-друге, за характером ієрархії ціннісно-нормативних установок, які підлягають обов'язковій реалізації в управлінських процесах (управління в освітній організації існує для виконання нормативних розпоряджень, і важливою є інформація, що розкриває стан цих відносин); по-третє, за властивостями, формами та закономірностями об'єктів управління, які конкретизують керуючі впливи різних суб'єктів управління, а також формують специфічні види соціальних відносин; по-четверте, по сприйняттю управлінських рішень та відповідних змін під їх впливом, що свідчить про розвиток керованих об'єктів внаслідок управління та виникнення в них нових потреб у нових керуючих впливах.

У практиці низки органів освіти про це часто забувають і вводять в управлінську інформацію багато політики, пропаганди, різних концепцій та програм, обіцянок та прогнозів. Іноді управлінські вимоги так розчиняються в масі слів, що їх важко виявити і реалізувати на практиці. Не завжди подібне відбувається за злим наміром, є причини, що це пояснюють, наприклад, політизація управління, але в будь-якому разі непотрібні інформаційні «шуми» ускладнюють управління на соціальному рівні. Тому раціональність та ефективність останнього безпосередньо обумовлюються якістю управлінської інформації.

Виділяють такі джерела, що формують об'єктивну управлінську інформацію:

а) законодавчі та інші акти, які уповноважують суб'єктів управління освітніми організаціями на прийняття певних управлінських рішень або вчинення управлінських дій у зазначеному часі та напрямі;

б) звернення суб'єктів освітнього процесу, передусім громадян до органів управління щодо реалізації своїх законних інтересів та прав (обслуговування та захист права і свобод громадян);

в) розпорядження вищих органів управління освітою, що підлягають виконанню нижчестоящими і забезпечують реальність управління закладами освіти;

г) факти, відносини, що виявляються у процесах контролю, які відображають стан об'єктів управління, а також рівень функціонування керуючих компонентів;

д) проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації, які потребують оперативного та активного сильного втручання органів соціального управління та посадових осіб суб'єктів державного управління.

Про останні джерела треба сказати докладніше, оскільки вони припускають розробку заздалегідь відповідних інформаційних алгоритмів управлінських дій. Хоча такі ситуації неповторні, однак щодо кожної з них мають бути продумані та відпрацьовані моделі швидкої та енергійної поведінки конкретних державних структур та посадових осіб у системі управління закладами освіти.

У освітніх організаціях значення інформаційних ресурсів велике. Вони використовуються не тільки в методичних та розвиваючих цілях, а й в управлінні. До змісту інформаційних ресурсів управління входять чотири підсистеми: інформаційна – сукупність відомостей, власне інформація; технологічна – способи та методи, регламент її отримання; інфраструктурна – наявність засобів збору, зберігання, перетворення та передачі інформації, насамперед інформаційні комп'ютерні бази даних; адміністративної компетентності – здібностей, мотивації та навичок використання суб'єктами управління.

Використання інформаційних технологій в управлінні вирішує два завдання: технологізацію процесів прийняття управлінських рішень, а також для пошуку та впровадження інновацій в освітній процес.

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІЛОСОФІЇ ОСВІТИ**

### **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

ТЕТЯНА БІЛОЗЕРОВА, магістрант

ВАЛЕНТИНА ТКАЧЕНКО, к.е.н, доцент

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

Ефективне функціонування будь-якої системи залежить від управління нею. В останній час у зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті суспільства особливої актуальності набули проблеми удосконалення управління освітніми організаціями. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної перебудови. Більш того, збереження анахронічних підходів в управлінні є головною причиною повільних темпів їхнього реформування та адаптації до вимог сьогодення. Тому, використання теорії і практики освітнього менеджменту є актуальною. Реформування загальної середньої освіти потребує не тільки зміни ціннісних орієнтацій, впровадження нових технологій у навчанні та вихованні, а, передусім, зміни у процесі управління розвитком закладу загальної середньої освіти.

Національна доктрина розвитку освіти України у XXI ст. спрямовує діяльність керівників на пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління освітою, які мають утверджуватися як державно-громадські та орієнтувати освітні процеси на постійний розвиток. При цьому важливо передбачити органічне поєднання засобів державного впливу з



громадським управлінням, що розширює управлінські можливості громадської думки.

З таким підходом погодитися важко, оскільки управління і виховання мають різні цілі, зміст, форми і методи здійснення. Хоча в цих процесах можна знайти і спільні елементи. Але вони зумовлені тим, що і управління, і виховання здійснюються в системах «людина – людина». Проте, одні й ті самі засоби в різних системах мають різні цілі. Усе зазначене дало підстави науковцям стверджувати про необхідність розробки теоретико-методологічних основ управління закладом освіти, які б найбільш повно відображали сутність цього явища і найбільш природно синтезували в собі досягнення вітчизняної і зарубіжної теорії і практики управління.

Управління сучасними закладами загальної середньої освіти має базуватися на методологічних засадах як системі положень, в основі яких лежить чітке розуміння законів, закономірностей, принципів, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів розгляду управлінських проблем, які повніше забезпечують теоретичну основу управління.

Управління, як невід'ємна частина педагогічної системи закладу загальної середньої освіти, її системоутворююча засада, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації – це суб'єктивний процес. Воно може бути переважно інтуїтивним або спиратися на теоретичні основи науки. Однією з важливих управлінських якостей є гнучкість. Чим більше ви маєте різноманітних управлінських інструментів та навичок, за допомогою яких вам потрібно домогтися найбільшої віддачі від своїх підлеглих, тим ефективніше буде ваш освітній заклад і ви як керівник – менеджер.

У будь-якої освітньої організації є ключові обов'язки менеджера, до яких в першу чергу відноситься планування. Планування – процес точного визначення того, що ви маєте зробити. Дія без планування є

причиною кожної невдачі. Дія, якій передувало планування, як правило, є причиною кожного успіху. Викладайте свої думки на папері. Збирайте факти, припиніть покладатись на здогадки, що все буде добре. В деталях записуйте цілі й завдання і кожен крок, який вам потрібно буде зробити, щоб їх досягти. Пам'ятайте формулу шістьох «П»: Правильне Поєднання Планування Перешкоджає Поганій Продуктивності.

Особливо важним обов'язком менеджера є організація процесу освітньої діяльності. Організація включає процес підбору кадрів та ресурсів, які будуть вам потрібні для здійснення освітнього процесу й досягнення поставлених цілей. Підбір кадрів є ключовим навиком менеджера. Викладачі з хорошим потенціалом мають неоціненне значення. Від того, наскільки ви здатні укомплектувати кадри, залежатиме 95% успіху вашого закладу освіти. До цих складників також належать кошти, співробітники, приміщення, обладнання.

Вміло сформований та професійний колектив дає можливість делегувати роботу. Це не тільки збільшує до максимуму вашу особисту продуктивність, як менеджера, але і ваших підлеглих. При делегуванні необхідно дотримуватися умов:

- вибирати компетентного співробітника;
- підбирати завдання відповідно до здібностей співробітника;
- доручати завдання потрібному співробітнику;
- доручати несуттєві завдання новачкам, щоб зміцнити їх впевненість і компетентність;

Делегуйте повноваження з розпорядження ресурсами, які знадобляться для виконання завдань. Встановлюйте чіткі цілі, стандарти й крайні терміни виконання завдання. Робота без терміну виконання це дискусія. Делегування – це головна навичка, що забезпечує професійне зростання співробітників закладу освіти.

Контроль є процес за допомогою якого ви як менеджер стежите, щоб роботу було виконано згідно з графіком. Делегування не означає

відмови від справи, відповідальним за результат залишається менеджер. Завдання менеджера – вміти робити свою справу руками інших. Ваша здатність організувати роботу й ефективно контролювати її виконання згідно з планом є ключовою для досягнення результатів, за які ви несете відповідальність. Найкращі менеджери повинні володіти наступними якостями:

- впорядкованість (всі повинні знати, що має саме бути зроблено, чому і за якими стандартами);
- увага (менеджер створює у співробітників відчуття, що про них дбає);
- незалежність (хороший менеджер дає співробітнику свободу дій. Доручивши роботу, вони намагаються триматись осторонь, за винятком коли необхідні допомога або консультація).

Один із обов'язків менеджера – бути наставником. Менеджер займає цю посаду тому, що має вищий рівень знань та навичок, ніж інші. Тому одна із найбільш корисних речей, які ви робите – це передача знань, умінь тим, хто вам підпорядковується. Застосування такої виробничої моделі до співробітників – є корисним управлінським інструментом. Для того щоб добре управляти, ви повинні чітко уявляти, яких результатів ви очікуєте від кожного співробітника і освітньої організації в цілому.

Список використаних джерел:

1. Брайан Трейсі Як керують найкращі /перекл. з англ. Роман Клочко. – Х: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2019-207 с.
2. Пастовенський, О. Мережева модель управління загальною середньою освітою / О. Пастовенський // Рідна школа. – 2012. – № 6. – С. 15-18. – Бібліогр.: 17 незв.
3. Єльнікова Г. Управлінська компетентність / Г. Єльнікова. – К.: Ред. загальнопед. газ., 2015. – 128 с.

## **ОЦІНЮВАЛЬНО-АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ В МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ**

ОЛЬГА МАРТИНЕНКО, к.е.н, доцент

РУСЛАНА МИРОНОВА, к.е.н, доцент

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

Масштабність процесів модернізації освіти та їх наростаюча інтенсивність вимагають удосконалення управлінських впливів на якість освітнього процесу та результати, що досягаються в ньому. Необхідна оцінка не лише результатів, а й наслідків інновацій для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень щодо вдосконалення якості освіти.

Оцінювально-аналітична діяльність призначена для системного науково-обґрунтованого процесу збирання та аналізу даних для виявлення еффіцієнтності і цінності результатів освітніх проєктів або програм для прийняття управлінських рішень. На підставі зібраної інформації, отриманої шляхом вимірювань, що задовольняє вимогам високої надійності, валідності та автентичності, ухвалюють управлінські рішення щодо освітнього проєкту або програми: схвалення результатів, призупинення їх здійснення або переорієнтація на нові цілі. Саму царину рішень також слід віднести до сфери оцінювально-аналітичної діяльності.

Таким чином, у сферу оцінювально-аналітичної діяльності вкладається весь спектр теоретико-методологічних і практичних робіт із системного дослідження цінності та позитивності впливу освітніх проєктів і програм під час досягнення поставлених цілей. Цей вплив аналізується за сукупністю показників на основі єдиної методології, поєднання кількісних та якісних методів для відстежування характеру й динаміки змін. Оцінювально-аналітична діяльність в освіті є інтегративним поняттям, яке включає всі напрями оціночно-аналітичної діяльності:

постановку цілей, визначення методологічного підходу (як правило, з опорою на динамічні методи аналізу змін характеристик здобувачів освіти), розробку логічних описових чи математичних моделей, вибір методів збору та аналізу інформації (як правило, з опорою на теорію педагогічних вимірювань та математико-статистичні методи), розробку дизайну дослідження, генералізацію даних, визначення методів обробки, інтерпретації та розповсюдження даних аналізу для прийняття управлінських рішень з метою підвищення якості освіти.

Оцінювально-аналітична діяльність звертається до аналізу досягнень і цінності результатів на основі певного процесу. Цей процес відповідно до рівня розвитку сучасного суспільства та об'єктивних тенденцій модернізації системи освіти потребує нових підходів до вдосконалення якості, як соціально-економічної категорії з особливою роллю оцінювально-аналітичною діяльністю, яка об'єднує в єдину транзакційну систему об'єкти, процеси та результати разом з управлінськими рішеннями. Така система утворюється з інтеракційних і взаємопов'язаних рівнів та умов, що виступають у ролі причини, контексту або проміжних станів, які стоять між контекстом цілей проєкту та ухваленням управлінських рішень щодо підвищення якості освіти. У центрі такої системи лежить інформація, що забезпечується оцінювально-аналітичною діяльністю, має певну часову протяжність, виявляючи наслідки та умови, що підтримують дії або перешкоджають їх здійсненню.

Під час ідентифікації зацікавлених користувачів в оцінювально-аналітичній діяльності виокремлюють урядовців, фінансуючу сторону, адміністраторів та менеджерів проєктів. Однак, цей перелік не охоплює всіх тих, кого торкнуться результати виконання проєкту. У проєкті зі створення системи сертифікації професійних кваліфікацій до числа зацікавлених осіб слід віднести представників роботодавців даної галузі, самих сертифікованих і численний персонал центрів сертифікації

кваліфікацій. Тому під час виокремлення зацікавлених користувачів необхідно відповідати на запитання про те, хто залучений до адміністрування та виконання програми, хто виграє або програє від її виконання, хто керує програмою та оплачує її виконання тощо. Цей список не вичерпний, він скоріше свідчить про широту впливу оцінювально-аналітичної діяльності в управлінні, результати якої зачіпають набагато більше осіб, ніж тих хто з самого початку залучений до оцінювально-аналітичної діяльності.

Розширене трактування оцінювально-аналітичної діяльності в освіті дає змогу пов'язувати її не тільки з тими, хто навчається, а й із процесом розвитку освітніх організацій, ефективністю їхньої діяльності, характеристиками якості процесу навчання, тобто з усіма освітніми об'єктами, якісні характеристики яких перебувають під впливом виконання різноманітних освітніх програм і проєктів. Саме в цьому контексті оцінювально-аналітична діяльність повинна застосовуватися до програм чи проєктів управління, самоврядування, самоорганізації, проєктування та розвитку життєдіяльності закладу освіти. Для викладачів оцінювально-аналітична діяльність дає змогу здійснювати рефлексію професійної поведінки, для адміністрації закладу освіти є засобом контролю та аналізу діяльності, для батьків – індикатором об'єктивного та суб'єктивного іміджу освітньої організації, для органів управління освітою – підставою для ухвалення управлінських рішень та розподілу ресурсів.

Обмеження на оцінювально-аналітичну діяльність можуть бути пов'язані з відсутністю достатньої кількості коштів, часу або факторами, пов'язаними з ухваленням політичних рішень про зміну пріоритетів у розподілі фінансування. Політика завжди залучена до процесу оцінювально-аналітичної діяльності, тому обмеження з боку політики необхідно враховувати протягом усього процесу оцінювально-аналітичної діяльності. Під час проведення оцінювально-аналітичної

діяльності доводиться постійно зважати на те, якою мірою дії за програмою або окремими проєктами модернізації освіти відповідають політичним запитам суспільства, чи були вони схвалені відповідними представниками громадськості та чи адекватні результати програми поставленим цілям. Чи ефективно управляли ресурсами програми її виконавці і як витрачали кошти її учасники? Чи досягла програма намічених результатів? Який сукупний вплив програми в управлінні якістю освіти? Які непередбачувані ефекти (позитивні або негативні) програма справила на проблеми якості або користувачів, для яких вона була розроблена? Чи впливала програма на інші програми, націлені на підвищення якості освіти? Як результати програми виглядають на тлі альтернативної стратегії управління для досягнення тих самих підсумкових результатів? Чи отримано ефекти виключно завдяки цінності програми, її фінансовим та іншим витратам?

Відповіді на ці запитання необхідні при виконанні всіх програм з модернізації освіти, особливо в тих випадках, коли вони мають широкомасштабний характер.

Оцінювально-аналітична діяльність у системі управління якістю освіти має бути зосереджена на трьох головних напрямках діяльності:

- забезпечення конкурентоспроможності освітньої системи на основі багатофакторного та комплексного аналізу її стану та прогресу за результатами виконання різних освітніх програм і проєктів;

- забезпечення наукових розробок для модернізації системи освіти, аналізу її результатів і розроблення необхідного науково-методичного забезпечення;

- забезпечення доступної інформаційної бази про якість освіти для громадськості, професійних кіл у сфері освіти та роботодавців.

У період модернізації освіти неодноразово виникають запитання – чи отримано прогрес, чи досягнуто заявлених цілей? Відповіді на ці запитання можна отримати тільки в рамках систематичного підходу до

проведення оціночно-аналітичної діяльності. Роль, яку оцінювально-аналітична діяльність має відігравати, змінюватиметься залежно від часу, поставлених специфічних питань і доступних ресурсів. Але за будь-яких умов процес оцінювально-аналітичної діяльності має забезпечити надійну та валідну інформацію, яка може допомогти ухваленню управлінських рішень на різних етапах модернізації освіти.

Оцінювально-аналітична діяльність зазвичай будується на деяких релевантних стандартах цінності запланованих результатів і процесу їх отримання, що дає змогу дослідити перебіг робіт із модернізації освіти та оцінити ефективність отриманих результатів. До числа останніх зазвичай відносять отримані ефекти впливу (як плановані, так і несподівані) на об'єкти при виконанні програми або проєкту для досягнення запланованих цілей, якими виступають сукупності компетенцій, формування яких у здобувачів освіти дасть змогу підвищити якість результатів освіти.

Як правило, виокремлюють дев'ять найтипівіших для процесу оцінювально-аналітичної діяльності етапів дій:

1 етап. Побудова концептуальної моделі дослідження, логічної або математичної, у рамках програми або проєкту.

2 етап. Ідентифікація ключових пунктів процесу оцінювально-аналітичної діяльності.

3 етап. Визначення вимірюваних результатів оцінювально-аналітичної діяльності.

4 етап. Розроблення моделі проведення оціночних процесів.

5 етап. Проведення вимірювань і збір даних.

6 етап. Обробка даних вимірювань.

7 етап. Аналіз результатів опрацювання, оцінка їхньої генералізованості.

8 етап. Інтерпретація даних аналізу для отримання оперативної та прогностичної інформації про зміни в якості освіти.



9 етап. Ухвалення управлінських рішень за результатами інтерпретації (корекція програм або проектів, призупинення або прискорення процесів їх виконання, проведення превентивних заходів для нейтралізації можливих негативних наслідків тощо).

У представленому контексті оцінювально-аналітична діяльність відрізняється від звичайної оцінки опорою на наукове осмислення результатів застосування емпіричних методів дослідження, що призводить до створення певних стандартів для результатів впровадження нововведень. Для оцінювально-аналітичної діяльності процесу та результатів упровадження освітніх стандартів у практику роботи закладів освіти необхідна розробка низки стандартів, які можна поділити на чотири основні групи. До першої групи входять стандарти інформативності, покликані забезпечити орієнтацію оцінювально-аналітичної діяльності на інформаційні запити користувачів (здобувачі освіти, викладачі, роботодавці тощо). Другу групу утворюють стандарти вимірювань, що регламентують характеристики процесу вимірювань і якість його інструментарію (вимоги до якості компетентнісно-орієнтованих вимірювачів, вимоги до надійності та валідності результатів вимірювань тощо). Третя група – це стандарти інтерпретації та застосування результатів оцінювально-аналітичної діяльності, що включають, зокрема, характеристики інформаційних потреб кола користувачів разом із вимогами, що забезпечують реалістичність, продуманість і коректність застосування оцінок у поєднанні з адекватним врахуванням інтересів й цінностей зацікавлених груп, які беруть участь в оцінювально-аналітичній діяльності, дотримання правових та етичних принципів при здійсненні оцінювально-аналітичної діяльності. Четверту групу утворюють стандарти ефективності, що забезпечують досягнення адекватної інформації за рахунок мінімальних витрат у процесі проведення оціночно-аналітичної діяльності.

Цих стандартів в Україні практично немає, хоча вони переведені в площину практики і прийняті в тому чи іншому вигляді користувачами в багатьох країнах світу. Вони широко представлені у пресі для обговорення громадськістю, професійними організаціями у сфері оцінювально-аналітичної діяльності та викладацьким складом навчальних закладів. Таку саму роботу необхідно провести і в нашій країні, оскільки вона є необхідним компонентом ефективною модернізації вітчизняної освіти.

## **ШЛЯХИ ДО ОСОБИСТОГО УСПІХУ**

ВАЛЕНТИНА ТКАЧЕНКО, к.е.н, доцент

**КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР**

Нинішнє життя є непередбачливим: перед нами постають завдання і проблеми, про які ще один-два десятиліття тому ми навіть не могли подумати. Чим глобальнішими стають зміни, тим важчими є наші проблеми. Приймати рішення ми змушені щодня, але навіть прості рішення часто не такі легкі. Сьогодні більше розумової праці з усіма її важливими наслідками та стресами. Наша доля визначається тим, як ми на них реагуємо. Якщо людина хоче досягти успіху і здолати найбільші перепони, необхідно визначити основні принципи, які керують результатами.

Основні загальновідомі людські проблеми на шляху до успіху – це страх і невпевненість. Ми боїмося за своє майбутнє, за роботу, бізнес, за невдачу в стосунках – і тому нам спокійніше залишитися на тому самому рівні, де ми є. Проте, якщо ми продовжуємо робити, те що робили, то будемо отримувати те, що отримували. Ейнштейн називав божевіллям виконання одних і тих самих дій у намаганні отримати інший результат.

Людина не може досягнути успіху, не виходячи зі своєї зони комфорту або безпеки. Якщо ми хочемо побачити довготривалі зміни, то зону комфорту треба змінювати. Зону комфорту ми спроможні перемістити куди тільки забажаємо тоді, коли ми прикладаємо додаткові зусилля, йдемо ва-банк чи ризикуємо. Як визначив Олівер Венелл Холмс: «Розум, який колись вийшов за рамки завдяки новій ідеї, більше ніколи не повернеться в свої колишні межі». Так, виходячи за межі, ми починаємо частіше зазнавати невдач, а разом з тим успіх частіше наздоганятиме нас. Деві Келлі зазначив, що «швидше помилишся, то швидше досягнеш успіху». І що більше ми ризикуємо заради своєї мрії, то частіше ми зазнаємо невдачі. Немає ризику – немає винагороди. Невдача є важливим інгредієнтом великих досягнень.

Протягом свого життєвого шляху людина поступово розвивається: дитячий садок, школа, інститут, робота, нова посада. Вкладаючи в це свій ресурс, ми отримуємо результат. Причини, через які людина перестає розвиватися, можуть бути різні: розчарування, хвороба, нещасні випадки. Особистість зупиняється на певному етапі і відчуває дискомфорт, тому необхідно проаналізувати ситуацію й зробити висновки. Тільки в розвитку з'являється енергія й успіх. Успішні люди зазнають невдач частіше, ніж пересічні. Тому, справжній ризик полягає в тому, щоб жити без ризику.

Другою проблемою є те, що люди хочуть мати все й одразу. Я хочу все: гроші, гарну машину, великий дім, комфортний відпочинок, – бо я на це заслуговую. У сучасному світі за рахунок кредитів можливо все: взяти зараз, а платити потім, але реалії можуть призвести до того, що навіть важкої праці буде недостатньо. Сьогоднішня реальність – це потреба виробляти, але справжня мантра успіху – це стабільний розвиток і зростання. З сучасною швидкістю змін у технологіях та конкуренції на ринку ми маємо бути не просто освіченими, а постійно розвивати і підживлювати свій інтелект і компетентність. Для того щоб ця енергія

всередині нас зростала, треба постійно її розвивати, а потім використовувати. І що більше ми нею користуємось, то сильнішими стаємо. Наповнюйте себе видатними ідеями та яскравими думками. Кожен із нас може мати вплив на навколишній світ, якщо цього захоче. Одна геніальна ідея цілком здатна підняти людину на абсолютно новий рівень та змінити свій погляд на світ. Сформувані свою особисту філософію допомагають книги, особливо класична література. Правдивим є вислів «Вміти читати і не читати – це все одно, що не вміти читати». Знайдіть час, щоб читати щось корисне кожного дня, щоб розвивати свій внутрішній ресурс. І неминуче настане мить, коли потрібно врівноважити потребу задовольняти вимоги сьогодення й потребу інвестувати в можливості, успіх яких – у прийдешньому.

Там, де є проблема, неминуче знайдуться й ті, хто вказує пальцем на винних. Почуття провини також є проблемою суспільства. Розігрувати із себе жертву – для людей схоже на наркотик. Звинувачувати у своїх негараздах та проблемах уряд, економіку країни, начальника, підлеглих, чоловіка чи дружину, погоду, батьків, дітей – це тимчасовий вихід із ситуації. Якщо ми думаємо і діємо як жертва, то далеко не зайдемо. Отже, за якість свого життя відповідаємо тільки ми. Якщо ми беремо на себе менше ніж стовідсоткову відповідальність, то створюємо так званий менталітет жертви. Щоб подолати цю проблему, необхідно брати на себе не тільки відповідальність але й управління. Факт окреслення цілей є одним із основних чинників, щоб надати нашій підсвідомості сигнал: необхідно брати управління на себе. Проте, якщо ми не вважаємо себе відповідальними за наші результати, то як можемо взагалі ставити перед собою якусь мету. Що частіше ми це робимо, то краще розвиваємо внутрішній ресурс.

Необхідно розрізнити поняття – відповідальність та провина. Безнадія і цинізм породжують провину. Коли ми піддаємося думці про те, що ми є жертви обставин, то втрачаємо надію й запал і покійно

поринаємо в стагнацію. Відповідальність – діаметрально протилежний принцип особистого зростання, який дає змогу відкрити для себе іншу перспективу: «Я є творець і творча сила власного життя».

Проблемою сучасного суспільства є також брак життєвої рівноваги. За допомогою сучасних технологій ми намагаємося досягти більшого, і наші досягнення часто супроводжуються постійним стресом та виснаженням. Щоб залишатися на місці, треба постійно бігти. Не завжди ми отримуємо той результат, на який розраховували. Проблема не в нашій роботі, яка сама по собі є рушієм життя, і не в складності чи змінах. Проблема в тому, що нам диктує сучасна культура: «Приходь раніше, затримуйся довше, будь продуктивнішим, живи, жертвуючи теперішнім». Наша культура каже: «Життя – це змагання, які необхідно виграти». Насправді це не допомагає досягти душевного спокою та рівноваги. Ця проблема вирішується тільки за рахунок цілеспрямованого дотримання власних пріоритетів. Якщо ви помічаєте, що прийняття будь-якого рішення, паралізує вашу волю, спробуйте зробити наступне. Розставляйте пріоритети відповідно до ваших цінностей, а не чужих принципів. Це дозволить вам легше прийняти рішення, що відповідає вашим справжнім інтересам. В історії людства немало визначних досягнень, які здійснилися завдяки особистості, яка була рішуче налаштована. Отже, справжньої величі можна досягнути і через багатство душі, яка діє самовіддано.

Кожна людина має потребу в тому, щоб її голос почули, її думку поважали й цінували. Більшість вважає, що важливе місце в цьому належить умінню говорити переконливо та окреслювати свої погляди. Насправді ж, поки інші до нас говорять, ми, замість уважно слухати, готуємо, що сказати у відповідь. Вплив починається тоді, коли співрозмовник відчуває, що його розуміють та уважно слухають. Але, більшість із нас занадто емоційні, щоб уважно слухати, тому довіряйте своїй інтуїції. Для правильної оцінки подій та своїх дій важливо вірити,

що ви маєте потенціал для організації такого життя, яке бажаєте. Пам'ятайте про те, що ви здатні зробити вибір, оптимальний для вас. Іноді не варто чекати сюрпризів від долі, потрібно вибирати, де бити і з ким. Вибір – це синонім свободи для дорослої людини.

У кожного з нас багато спільного і в водночас не менш таких різючих відмінностей. По-різному мислимо, різні цінності, мотивації і цілі в житті. Усі ці та інші відмінності породжують конфлікти. Конкурентний метод розв'язання конфліктів полягає в тому, «щоб виграти собі якомога більше». І хоча користі більше в мистецтві компромісу, іноді розбіжності в поглядах людей зводять все до найменшого знаменника. І тут вже ніякий принцип творчої співпраці не працює.

Частіше нагадуйте собі про те, що у світі поняття правильного та неправильного, гарного та поганого відносні. Пам'ятайте, що в нашому житті багато великого – хай і недосконалого. Спрацьовують різні варіанти рішень. А ось неприйняття рішення та бездіяльність ніколи не дадуть результату. Коли ви приймаєте будь-яке рішення, ви все одно рухаєтеся вперед і дізнаєтесь про себе щось нове. А якщо результати вас не влаштують, можете змінити курс. Якщо ви боїтеся неправильного рішення, уявіть собі найгірше, що може статися, якщо ви його приймете. Потім намітьте собі план дій. Люди схильні створювати в своїй уяві частіше нереалістичні негативні сценарії, аніж позитивні.

Список використаних джерел:

1. Стівен Р. Кові 7 звичок надзвичайно ефективних людей /пер. з англ. О. Любенко. - 5-те вид. – Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2019.-384с.
2. Шарма Р. Шлях до величі /пер. з англ. Н. Лавської. - К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2019.- 248с.

Дніпровський державний аграрно-економічний університет виступив як один із організаторів 10-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації».

Форма проведення конференції, – дистанційна. Конференція проходила з 8 по 9 листопада 2022 року. За результатами роботи підготовлено збірник Матеріалів конференції у двох томах.

Конференція проводилась з метою висвітлення передових науково-практичних результатів досліджень, отриманих у галузі менеджменту. Конференція покликана стимулювати обмін ідеями та тематичною інформацією між українськими та закордонними вченими, представниками наукового та виробничого середовищ, слугувати джерелом інформації про сучасний рівень наукової роботи.

#### ТЕМАТИЧНІ НАПРЯМИ РОБОТИ КОНФЕРЕНЦІЇ:

- 1) Актуальні проблеми менеджменту в умовах глобалізації
- 2) Сучасний стан та шляхи розвитку менеджменту в Україні
- 3) Правове забезпечення управлінської діяльності
- 4) Напрями розвитку публічного управління
- 5) Економіко-організаційні аспекти розвитку кооперації в Україні
- 6) Інноваційний розвиток сучасного освітнього менеджменту
- 7) Сучасні тенденції розвитку філософії освіти

Електронна адреса Організаційного комітету  
confdsau@gmail.com

Всього, під час конференції, із 63 доповідями виступив 71 учасник, які представляли наступні організації:

- Дніпровський державний аграрно-економічний університет
- Дніпровська академія неперервної освіти
- Український державний університет науки і технологій
- Університет імені Альфреда Нобеля
- ННІ «Інститут промислових та бізнес технологій» (УДУНТ)
- НУ «Запорізька політехніка»