

ВІДПОВІДЬ

на проєкт експертного висновку галузевої експертної ради

Ознайомившись із проєктом експертного висновку галузевої експертної ради щодо можливості акредитації освітньої програми

Назва ЗВО	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Назва ВСП ЗВО	не застосовується
ID освітньої програми в ЄДЕБО	62874
Назва ОП	Державне управління
Галузь знань	28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Спеціалізація (за наявності)	відсутня
Рівень вищої освіти	Магістр
Вид освітньої програми	Освітньо-професійна

заклад вищої освіти надає таку **відповідь на нього**:

Відповідь на проєкт експертного висновку галузевої експертної ради висвітлена у файлі, що додається. Участь у засіданні ГЕР візьмуть декан Факультету економіки та управління Вячеслав Володимирович Осадчий та гарант програми Оксана В'ячеславівна Марухленко.

Представники закладу вищої освіти мають бажання взяти участь у засіданні ГЕР

Додатки:

Документ	Назва файла	Хеш файла
Додаток	Відповідь на проєкт експертного висновку ГЕР (ДУ).pdf	qxM1jT+P4skoOXIlzG6Npeht+zxPQkRfxdG3JZMjWcI=
Додаток	Довідка Рубан.pdf	opC6fvGCVSHF3SQHEik774KhYxVtQYg7irB2IrAkIh4=

Шляхом підписання цієї відповіді запевняю, що я належним чином уповноважений на здійснення такої дії від імені закладу вищої освіти та за потреби надам документ, який посвідчує ці повноваження.

Документ підписаний кваліфікованим електронним підписом.

ПІБ: **ТУРУНЦЕВ ОЛЕКСАНДР ПЕТРОВИЧ**

Дата підпису: 27.05.2025 р.

**Відповідь на проєкт експертного висновку галузевої експертної ради
з акредитації освітньо-професійної програми «Державне управління»
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Керівництво Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, науково-педагогічні працівники та гарант освітньо-професійної програми «Державне управління» висловлюють подяку за фахову експертизу освітньої програми та рекомендації ГЕР. Звіт ГЕР уважно проаналізовано. Надані рекомендації будуть враховані при подальшій реалізації освітньої програми. Разом з тим, хочемо надати відповіді щодо окремих зауважень, рекомендацій та зазначених недоліків.

**Критерій 1. Проєктування освітньої програми
Рівень В**

Рекомендації :

ГЕР наголошує на дотриманні норм чинного законодавства (в тому числі, Стандарту спеціальності) під час проєктування ОП й під час представлення інформації щодо відповідності ЗК, СК програмним результатам навчання у профілі ОП. З урахуванням реакції ЗВО на звіт ЕГ, ЗВО реагує на представлені рекомендації та знаходить інструменти для їх вирішення. Поряд із тим, ГЕР рекомендує привести у відповідність зміст ОК, робочі програми та інші нормативні документи, із врахуванням доповнень відповідності ЗК, СК до ПРН після затвердження ОП 2025 із врахуванням чинного Стандарту.

Відповідь університету:

Університет Грінченка дякує Галузевій експертній раді за надані рекомендації та підтверджує їх важливість в процесі удосконалення освітньої програми.

У цьому контексті університет вже здійснив низку організаційних і змістовних кроків у відповідь на звіт експертної групи та рекомендації ГЕР. Зокрема, оновлено профіль освітньої програми (редакція 2025 року) з урахуванням необхідності чіткого узгодження між загальними та спеціальними компетентностями та відповідними програмними результатами навчання. Це дозволяє підвищити логічну цілісність освітньої програми, її відповідність професійним запитам та стандарту вищої освіти.

Також проводиться перегляд змісту освітніх компонентів та оновлення робочих програм навчальних дисциплін з урахуванням визначених стандартом ВО відповідностей у структурі компетентностей та програмних результатів.

Критерій 2. Структура та зміст освітньої програми

Рівень В

Рекомендації

ГЕР рекомендує переглянути та покращити презентування структурно-логічної схеми у профілі ОП. ГЕР рекомендує привести у відповідність та скоригувати матрицю відповідності програмних результатів навчання освітнім компонентам та відповідні робочі програми ОК/ВК. ГЕР погоджується із рекомендацією ЕГ, щодо перегляду обсягу переддипломної практики, забезпечивши єдність інформації в усіх документах (профіль ОП, навчальний план, програма практики), а також, за можливості, уніфікувати обсяги дисциплін вільного вибору здобувача освіти, що покращить процедуру формування індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів. Рекомендовано інформувати здобувачів освіти щодо діяльності Центру SOFT SKILLS для посилення набуття навичок soft skills здобувачами даної ОП.

Відповідь університету:

Висловлюємо вдячність Галузевій експертній раді за надані фахові рекомендації, що стали основою подальшого удосконалення структури та змісту освітньої програми. Повністю підтримуючи зауваження щодо необхідності покращення презентування структурно-логічної схеми у профілі ОП, Університет ініціював її перегляд з метою підвищення зрозумілості, наочності та функціональної логіки відображення взаємозв'язків між освітніми компонентами та очікуваними результатами навчання. Схема оновлюється до чітко структурованої візуалізації, яка демонструє структурно-логічний взаємозв'язок ОК та послідовність формування компетентностей протягом усіх етапів навчання.

Щодо забезпечення єдності інформації в усіх документах (профіль ОП, навчальний план, програма практики) **щодо обсягу переддипломної практики** варто зазначити, що ЕГ мала доступ як в кабінеті гаранта, так і в загальному на сайті ФЕУ до усіх програм практик <https://feu.kubg.edu.ua/pro-fakultet/kafedry/kafedra-upravlinnia/navchalno-metodychna-robota-ku.html#robochi-prohramy-navchalnykh-dystsyplin-5>, а також профілів ОП та відповідних навчальних планів усіх редакцій ОП, задля переконання у відповідності усіх вищезазначених документів та реквізитів ОК. Заявлена розбіжність між обсягами кредитів у програмі практики (9 кредитів) та навчальному плані (6 кредитів) пов'язана з тим, що в редакції ОП 2023 року на переддипломну практику було передбачено 9 кредитів (3-й семестр), а в редакції ОП 2024 - 6 кредитів (3-й семестр).

На момент акредитації чинною є редакція ОП 2024 року, яка визначає обсяг переддипломної практики в 6 кредитів (розпочнеться у 2025/2026 н.р.). В зв'язку з цим, до кабінету гаранта була завантажена програма практики редакції ОП 2023 року, яку здобувачі освіти проходили.

Погоджуємось з рекомендацією інформувати здобувачів освіти щодо діяльності Центру SOFT SKILLS. З метою поглибленого розвитку міжособистісних, комунікативних та управлінських компетентностей здобувачів

ОП кафедрою буде посилено інформаційну кампанію щодо діяльності Центру розвитку SOFT SKILLS.

Критерій 4. Навчання і викладання за освітньою програмою Рівень В

Рекомендації

ГЕР погоджується із рекомендацією ЕГ, щодо активізації процесів інтернаціоналізації ОП, зокрема через участь здобувачів у віртуальних класах, заходах, форумах, тощо. До початку 2025/2026 року слід оновити робочі програми, додавши наукові напрацювання НПП, а також переглянути та привести у відповідність наповнення е-курсів. Рекомендовано посилити інформування здобувачів про доступ до міжнародних наукометричних баз для підвищення академічної доброчесності, залучення до наукової діяльності та розвитку навичок академічного пошуку.

Відповідь університету:

Практика зазначення в РПНД наукових напрацювань НПП, які забезпечують викладання ОК, на ОП частково реалізовувалася. Окрім того, відповідно до рекомендацій ГЕР, до початку 2025/2026 навчального року буде завершено оновлення робочих програм навчальних дисциплін із включенням сучасних наукових напрацювань науково-педагогічних працівників.

Також розпочато процес перегляду та оновлення електронних курсів, що супроводжують навчальні дисципліни, з метою забезпечення їх актуальності, методичної якості та інтерактивності. Планується впровадження в межах ОК1 Наукові дослідження та управління проєктами структурованих інформаційних блоків про академічну доброчесність, міжнародні наукометричні бази (Scopus, Web of Science, ERIC тощо), а також інструментів академічного пошуку, що стане важливим ресурсом для розвитку дослідницької компетентності здобувачів.

В рамках діяльності Центру наукових досліджень з публічного управління та адміністрування (<https://feu.kubg.edu.ua/pro-fakultet/kafedry/kafedra-upravlinnia/naukova-diialnist-ku/2727-tsentr-naukovykh-doslidzhen-z-publichnoho-upravlinnia-ta-administruvannia.html>) для посилення інформування здобувачів вищої освіти заплановано на 2025/2026 н.р. регулярні інформаційні розсилки та тренінги, присвячені питанням доступу до міжнародних баз даних, використання академічних електронних ресурсів, правил цитування та етичних норм у науковій роботі (https://feu.kubg.edu.ua/images/FEU/KU/2025/Naukova_Diyal%CA%B9nist_kafedry/Tsentr_Naukovykh_doslidzhen_z_publichnoho_upravlinnya_ta_administruvannya/Plan_roboty.pdf).

Критерій 5. Контрольні заходи, оцінювання здобувачів вищої освіти та академічна доброчесність Рівень Е

Рекомендації

ГЕР погоджується із рекомендацією ЕГ щодо переналаштування сервісу Баз кваліфікаційних робіт таким чином, щоб всі зацікавлені сторони мали доступ до повнотекстових версій кваліфікаційних робіт здобувачів освіти.

Відповідь університету:

Дозволимо собі ще раз викласти свою позицію і не погодитись із твердженням ГЕР щодо відсутності у відкритому доступі повнотекстових форматів кваліфікаційних робіт як порушення норми чинного законодавства, в тому числі й Стандарту, та класифікації даного зауваження як суттєвого недоліку, що впливає на якість реалізації ОП.

Відсутність відкритого доступу до повнотекстових кваліфікаційних робіт не суперечить чинному законодавству, оскільки відсутня пряма норма закону, що зобов'язує розміщувати саме повнотекстові роботи у відкритому доступі. Зокрема, жоден із чинних нормативно-правових актів - ані Закон України «Про вищу освіту», ані наказ МОН № 1001 від 04.08.2020 (стандарт вищої освіти за спеціальністю 281) - не містить прямої вимоги про обов'язковість публічного (відкритого) доступу до повного тексту кваліфікаційних робіт. У тексті Стандарту зазначається обов'язковість дотримання принципів академічної доброчесності та забезпечення прозорості захисту, оприлюднення на офіційному сайті або в репозитарії закладу вищої освіти або його підрозділу, однак не регламентується формат або рівень відкритості доступу до результатів кваліфікаційної атестації. Саме тому в Університеті впроваджено практику обмеженого доступу до повного тексту роботи - анотація, зміст і покликання є відкритими, а повний текст - за запитом або за доступом з внутрішньої мережі.

Водночас внутрішня нормативна база Університету регламентує такий формат доступу шляхом наявних затверджених внутрішніх регламентів щодо подачі, перевірки та зберігання кваліфікаційних робіт, які відповідають розділу 3 Положення про академічну доброчесність у КУБГ (https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty_grinchenko_university/rozdil_2/Polozhennia_akademichna_dobrochesnist.pdf), що також корелює з Роз'ясненнями щодо застосування критеріїв оцінювання якості ОП (https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/nmc_al/Roziasnennia-shchodo-zastosuvannia-Kryteriiv-otsiniuvannia-yakosti-op.pdf) у частині критерія 5. Зокрема, на роз'яснення щодо підкритерію 5.2 (стор. 63-64) в рекомендаціях щодо обґрунтування наявності недоліків із Переліку суттєвих недоліків (у разі їх виявлення) ані в Звіті ЕГ ані в Проекті експертного висновку ГЕР не вказані “можливі наслідки недотримання вимог стандарту вищої освіти для випускників (як невідповідність може вплинути на їхню готовність до професійної діяльності та/або на можливість працевлаштування, визнання дипломів на ринку праці)” стосовно визначеного ЕГ недотримання вимог Стандарту щодо оприлюднення на офіційному сайті або в репозитарії закладу вищої освіти або його підрозділу кваліфікаційних робіт.

Таким чином, практика КУБГ щодо частково відкритого доступу до кваліфікаційних робіт та внутрішнього архівування відповідає критеріям оцінювання Національного агентства та не порушує вимог п. 5.4 Роз'яснень, відповідно до яких ЗВО не зобов'язаний розміщувати повні тексти робіт у

відкритому доступі на вебсайті, а повинен забезпечити академічну прозорість через перевірку на плагіат; наявність архіву та контрольований доступ. Проте, на поточному етапі, у рамках забезпечення публічного доступу, повнотекстові версії кваліфікаційних робіт за останні п'ять років вже розміщені у відкритому доступі

за посиланням <https://feu.kubg.edu.ua/resursy/dokumenty.html#kvalifikatsii-roboty>, що дає змогу як внутрішнім, так і зовнішнім користувачам ознайомлюватися зі змістом робіт.

Крім цього, університет уже розпочав технічну модернізацію постійної електронної бази кваліфікаційних робіт. Планується впровадження нового інтерфейсу, який забезпечить зручний пошук, перегляд і завантаження робіт, із можливістю систематизації за роками, тематиками та галузями знань. Також передбачено механізм формалізованого погодження авторів на публічне розміщення робіт із дотриманням вимог щодо захисту персональних даних.

Університет підтверджує, що оновлений сервіс, як постійне цифрове середовище, буде запроваджений до початку нового навчального року, що дозволить забезпечити реалізацію рекомендацій експертів у повному обсязі. Це стане ще одним кроком у напрямі цифрової трансформації освітнього процесу та підвищення якості управління освітніми результатами.

Критерій 6. Людські ресурси

Рівень Е

Недоліки:

ГЕР встановила невідповідність частини викладачів вимогам абзацу другого статті 37 Ліцензійних умов. Зокрема, не виконано вимогу щодо наявності щонайменше п'яти наукових публікацій за останні п'ять років у фахових виданнях України або виданнях, що індексуються в наукометричних базах (Scopus, Web of Science Core Collection), при цьому публікації мають бути релевантними до освітніх компонентів (ОК), які забезпечують відповідні НПП. ЕГ у висновку зазначають НПП та аргументують їхню обмежену відповідність до ОК після аналізу їхніх представлених наукових праць (с.17 звіту ЕГ). У відповіді на висновок ЕГ ЗВО надав відповідь (7 травня 2025 року; [blob:https://office.naqa.gov.ua/d240df24-b37d-4631-93e4-77ebaea28b6b](https://office.naqa.gov.ua/d240df24-b37d-4631-93e4-77ebaea28b6b)), де навів додаткові роз'яснення щодо публікацій НПП (Кожем'якіна С.М. — ОК7; Рябець К.А. — ОК12; Поспєлова Т.В. — ОК11). Однак, у проєкті висновку ГЕР зазначає невідповідність таких викладачів: Акініна О.В. (ОК11), Ільїч Л.М. (ОК11, ОК4), Поспєлова Т.В. (ОК11, ОК10), Панченко А.Г. (ОК9), Яковенко І.В. (ОК11), Олещенко В.Ю. (ОК5), Рубан Д.О. (ОК8), Марухленко О.В. (ОК1). Дана невідповідність є суттєвою, що впливає на якість забезпечення ОП у цілому. ГЕР звертається до ЗВО та просить надати чітке підтвердження релевантності наукових публікацій ОК (5 публікацій за останні п'ять років у фахових виданнях України або виданнях, що індексуються в наукометричних базах (Scopus, Web of Science Core Collection)), що реалізуються зазначеними НПП (відповідно до п.2 статті 37 Ліцензійних умов).

Рекомендації

ГЕР наголошує щодо факту посилення відповідності НПП ОК, які вони забезпечують, шляхом посилення публікаційної активності НПП у фокусі відповідних ОК з урахуванням норм та вимог чинного законодавства.

Відповідь університету:

Дозволимо собі не погодитись з думкою ГЕР, що невідповідність публікацій НПП освітнім компонентам є суттєвим недоліком, що впливає на якість забезпечення ОП. Різні редакції Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності окреслювали різні вимоги до публікаційної активності НПП. До прикладу, проєкт змін до чинних Ліцензійних умов, нещодавно оприлюднений на сайті Міністерства освіти і науки України для громадського обговорення, значно розширює перелік підстав для визначення відповідності кваліфікації НПП освітньому компоненту (<https://mon.gov.ua/news/mon-proponuie-do-hromadskoho-obhovorennia-proiekt-postanovy-kmu-pro-vnesennia-zmin-do-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-30-hrudnia-2015-roku-1187>).

Разом з тим, зазначимо, що в Університеті здійснюється постійний моніторинг виконання науково-педагогічними працівниками Ліцензійних умов (пункти 35-38).

На захист якісного кадрового забезпечення ОПП “Державне управління” зазначимо, що на програмі викладає 11 осіб, з яких 5 - мають науковий ступінь доктора наук, 6 осіб - кандидата наук/доктора філософії. З них три особи мають ступінь доктора наук з державного управління, дві особи - кандидата наук з державного управління (працюють на штатних засадах). Доктор філософії з публічного управління та адміністрування Д.Рубан залучений до викладання як професіонал-практик.

Ще раз підкреслимо, що всі викладачі виконують не менше 4-х досягнень пункту 38 Ліцензійних умов. Також вважаємо, що публікації, які були зазначені в таблиці 2 до ВСО, та які були опубліковані вже після подачі ВСО на акредитаційну експертизу, доводять, що названі в проєкті висновку ГЕР викладачі мають не менше 5 публікацій, які відповідають ОК.

В таблиці наведені публікації з короткими анотаціями, які, на нашу думку, підтверджують відповідність кваліфікації НПП змісту ОК, які вони викладають: (Акіліна О.В. (ОК11), Ільїч Л.М. (ОК11, ОК4), Поспелова Т.В. (ОК11, ОК10), Панченко А.Г. (ОК9), Яковенко І.В. (ОК11), Олещенко В.Ю. (ОК5), Рубан Д.О. (ОК8), Марухленко О.В. (ОК1)):

Шифр ОК	Назва ОК	ПІБ викладача	Підвищення кваліфікації	Публікації	Обґрунтування
ОК1	Наукові дослідження та управління проектами	Марухленко Оксана В'ячеславівна		1.Makhsma, M., Kozlov, Y., Marukhlenko, O., Zakharova, N., & Osypenko, S. (2025). Calidad de la educación en línea como componente para garantizar el empleo. <i>Interacción Y Perspectiva</i>, 15(1), 182-195. https://doi.org/10.5281/zenodo.14031697	Доктор наук з державного управління, має повну вищу освіту за спеціальністю «Економіка підприємства», що сформувала ґрунтовну базу знань у галузі управління економічними системами, фінансами, інвестиціями та проектним менеджментом. Кандидатська дисертація на тему: «Оцінка ефективності маркетингових інвестицій на прикладі підприємств торгівлі» була захищена за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Це свідчить про фахову орієнтацію на практичне застосування економічного аналізу та проектного підходу до управлінських рішень. Дослідження, проведене в рамках дисертації, включало глибокий аналіз ефективності управлінських інструментів, проектів та інвестицій, що є ключовими темами дисципліни «Наукові дослідження та управління проектами». Володіння методологією наукових досліджень та здатність реалізовувати повний цикл дослідження - від постановки проблеми до формулювання висновків і розробки рекомендацій - є основою цієї дисципліни. 1. Авторами використано системний підхід до аналізу проблеми, застосовано емпіричні та аналітичні методи для обґрунтування необхідності впровадження якісних освітніх ініціатив, а також проведено оцінку їх результативності для підвищення конкурентоспроможності робочої сили. Це відповідає концепції управління проектами, де кожна освітня програма розглядається як окремий управлінський проект з чітко визначеними етапами планування, реалізації, моніторингу та аналізу. Таким чином, дана стаття демонструє приклад впровадження дослідницького підходу до вирішення прикладних завдань у сфері публічного управління, що є ключовим елементом підготовки фахівців у межах дисципліни «Наукові дослідження та управління проектами». Її зміст і методологія цілком узгоджуються з навчальними цілями дисципліни та сприяють формуванню професійних компетентностей, пов'язаних із розробкою, реалізацією та оцінкою ефективності соціально значущих проектів.

			2. Lopushniak, H., Verkhovod, I., Pospelova, T., Marukhlenko, O., & Mykhatska, A. (2025). Análisis sectorial y desafíos críticos en la esfera social de Ucrania. <i>Interacción Y Perspectiva</i>, 15(1), 226-238. https://doi.org/10.5281/zenodo.14031772 3. KUKHARUK, A., NAGIYEVA SADRADDIN, R., ANISIMOVYCH-SHEVCHUK, O., MARUKHLENKO, O., & KAPYRULYA, M. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. <i>Theoretical And Practical Research In Economic Fields</i>, 15(3), 579 - 588. doi:10.14505/tpref.v15.3(31).06 https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8589 4. Marukhlenko, O., & Kuzmenko, D. (2024). ПОЛІТИКА	2. Зміст статті має прикладне значення у контексті формування програм та проєктів, спрямованих на вдосконалення публічного управління у сфері соціального розвитку. Автори використовують системний та міжсекторальний підхід, який дозволяє комплексно оцінити ситуацію та визначити пріоритетні напрями для втручання через реалізацію управлінських ініціатив. Такий тип досліджень є важливим джерелом емпіричних даних та рекомендацій для планування та впровадження цілеспрямованих проєктів у публічній сфері. Стаття ілюструє практичне застосування наукових методів аналізу соціальних процесів для потреб державного управління та розробки інструментів політики, що є основою для формування професійних навичок управління проєктами у соціальному контексті. Таким чином, дана праця є повністю релевантною до навчальної дисципліни «Наукові дослідження та управління проєктами» завдяки акценту на дослідницькому обґрунтуванні управлінських рішень, що реалізуються через проєктний підхід у соціальній політиці. 3. У статті розкривається механізм впливу проєктів на розвиток конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні, аналізується проєктний підхід як універсальний інструмент управління змінами, ресурсами, ризиками та результатами. Автори використовують приклади реальних кейсів для ілюстрації динаміки реалізації проєктів у глобальному бізнес-середовищі, що відображає прикладну спрямованість дослідження. Публікація охоплює повний цикл проєктного менеджменту: від ініціалізації та планування до моніторингу результатів, що є основою для формування фахових навичок у студентів, які вивчають дисципліну. Особливої уваги заслуговує міждисциплінарність підходу - поєднання економічного аналізу з проєктним управлінням, що дозволяє студентам краще зрозуміти зв'язок між стратегічними цілями та інструментами їх реалізації через проєкти. Таким чином, дана стаття є повністю релевантною до змісту дисципліни, оскільки ілюструє практичне застосування науково обґрунтованого проєктного підходу в міжнародному економічному середовищі. 4. У статті детально розглядаються інструменти фінансування, реалізації та моніторингу проєктів згуртованості ЄС, які мають структуровану проєктну логіку - чітке планування, визначені цілі, критерії оцінки ефективності та відповідні управлінські процедури. Автори підкреслюють важливість стратегічного підходу до формування регіональних політик, заснованого на
--	--	--	---	---

			ЗГУРТОВАНOSTI В ЄС: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 1(13), 329-340. https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/294 5. Марухленко О. Інвестиційний механізм публічної політики щодо розвитку соціального потенціалу регіонів України. <i>Держава та регіони</i> : наук.-виробн. журн. Серія «Державне управління». Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2021. № 1. С. 82–86 Публікація вийшла після завантаження ВСО до кабінету гаранта. Бо я не бачу її в Таблиці 2. 6. Олещенко В. Ю., Бобер Л. П., Марухленко О. В. Відкрите урядування як чинник демократичного розвитку: міжнародний	засадах довгострокового проєктного планування та ефективного управління ресурсами. Це дослідження є прикладом використання міжнародного досвіду як основи для формування національних проєктних програм у сфері публічного управління. Воно дозволяє зрозуміти, як формуються комплексні програми за проєктною логікою на рівні ЄС і яким чином подібні підходи можуть бути адаптовані до українських умов для досягнення збалансованого регіонального розвитку. Таким чином, зміст статті повністю відповідає суті дисципліни, оскільки демонструє поєднання стратегічного аналізу, проєктного планування та оцінки результатів у публічному управлінні, базуючись на найкращих європейських практиках. 5. У статті розглядається структура й етапи формування інвестиційних програм, критерії оцінки ефективності проєктів соціального спрямування, а також інституційні передумови для їх реалізації. Авторка акцентує увагу на інтеграції науково обґрунтованих досліджень у процеси підготовки, планування та управління проєктами в публічному управлінні. Розробка та впровадження регіональних програм розвитку через інвестиційні проєкти є ключовим напрямом сучасної проєктної діяльності у сфері державного управління. Саме тому дана праця чітко відображає зв'язок між теоретичним аналізом і практичними підходами до управління ресурсами, змінами та результатами в межах конкретних регіональних ініціатив. Таким чином, стаття є повністю релевантною дисципліні, оскільки вона ілюструє практичну реалізацію науково-дослідницьких результатів через інструменти публічної політики та підкріплює їх прикладами ефективного управління інвестиційними проєктами в соціальній сфері. 6. В роботі проаналізовано міжнародний досвід відкритості влади, громадської участі, прозорості та підзвітності як ключових елементів управління реформ, а також окреслено перспективи адаптації цих підходів в умовах трансформації української системи публічного адміністрування. Це дослідження є релевантним до освітньої компоненти «Наукові дослідження та управління проєктами», оскільки воно поєднує науково-дослідницьку базу з практичними аспектами реалізації інноваційних управлінських моделей.
--	--	--	--	--

				досвід та українські перспективи // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2025. № 4. https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-4-10900	Зокрема, стаття відображає проєктний підхід до запровадження механізмів відкритого урядування: визначення проблеми, постановка цілей, пошук рішень, реалізація інструментів комунікації з громадянами, оцінка впливу. Це дозволяє розглядати тему як приклад дослідження, результати якого можуть бути основою для підготовки, планування та реалізації публічних проєктів з урахуванням принципів демократичного врядування. Крім того, публікація містить чітко структуровану наукову методологію, використання сучасного емпіричного матеріалу та порівняльного аналізу, що відповідає завданням формування дослідницьких та управлінських компетентностей у здобувачів вищого освіти. Таким чином, стаття є цінним ресурсом для вивчення в межах дисципліни «Наукові дослідження та управління проєктами» та може використовуватися як приклад інтеграції наукового підходу до розробки та реалізації проєктів у сфері публічного управління.
OK11	Миротворча освіта в публічному управлінні: базові навички медіації	Акіліна Олена Володимирівна	1. Учасник Грантового проєкту Erasmus+ Jean Monnet “Peace education for consolidated and human-centered Europe” (“Миротворча освіта для консолідованої та людиноцентричної Європи” Jean Monnet, 101094420 — PeaECH — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA; 01.10.2022 – 30.09.2025). 2. <i>Міжнародне наукове стажування у ISMA</i> (Вища школа менеджменту інформаційних систем, Латвія, м.Рига) за напрямом «Сучасні підходи до вищої освіти, що сприяють формуванню soft skills та навичок	1. Ilich, L., Akilina, O., Panchenko, A. (2020) Peculiarities of Implementation of Peace Education in Ukraine Conference proceedings of 35th. International-Business-Information-Management-Association Conference (IBIMA). pp. 2198-2206. Web of Science 2. Ilich, Liydmyla та Akilina, Olena (2024) <i>Developing Peacemaking Soft Skills of Managers as a Method of Preventing Professional Burnout and Restoring Work-Life Balance: A Ukrainian Case Study / Applications of Synthetic High Dimensional Data.</i>	1. Ця стаття напряму пов’язана з модулем з медіації, бо аналізує досвід впровадження миротворчої освіти в Україні, з акцентом на конфліктні середовища, потребу в навичках примирення, вмінні працювати з емоційним станом, створенні довірливого середовища. Це все - основа для ефективної медіації в публічному управлінні. 2. Ця стаття цілком відповідає модулю «Базові навички медіації». У ній показано, як розвиток м’яких навичок управлінців (soft skills), емоційного інтелекту, уміння працювати з конфліктами та стресом, а також оволодіння медіаційними техніками може знизити рівень професійного вигорання. Автори розробили й апробували навчальні модулі, серед яких прямо є «Базові навички медіації». Це і є навчальна частина, яка покриває ключові теми модуля: стадії медіації, робота з інтересами, конфлікт-менеджмент, емоційна грамотність тощо

			ненасильницького спілкування» (7 листопада 2022 – 9 грудня 2022 р., тривалістю 180 годин/6 кредитів ECTS, сертифікат про стажування від 9.12.2022). 3. Участь в VIII Міжнародному форумі «Медіація і право» (Українська академія медіації, 24-27 липня 2024 року, тривалість 24 години, сертифікат) 4. Підвищення кваліфікації. Тема: «Діалог та медіація: Шлях до порозуміння» СЕРТИФІКАТ від Prometheus.org.ua Виданий 22.11.2024. 30 год (1 кредит)	IGI Global, PA, Hershey, PA. Scopus 3. Ільїч, Л, Яковенко, Ігор В, Акіліна, О. (2025) <i>Розробка концепції миротворчої освіти в Україні в умовах військово-політичних реалій</i> Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» (2). DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.7 Фахова 4. Акіліна, О., Панченко, Алла. (2023) <i>Практики миротворчої освіти Латвії та Естонії</i> Неперервна професійна освіта: теорія і практика (1(74)). с. 128-136. INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL та ін. 5. Ilich, L., Yakovenko, I., Akilina, O., Panchenko, A, Sobczak-Michalowska, M, (2024) Prospects for the Implementation of Practice-Based Learning for Students of Managerial Profile. Applications of Synthetic High Dimensional Data. IGI	3. Ця стаття дає дуже потужне обґрунтування для модуля «Базові навички медіації». У ній прямо йдеться про потребу створення мережі центрів медіації, розвиток миротворчої освіти для військових, ВПО та трудових колективів. Автори наголошують на ролі медіації у врегулюванні конфліктів, формуванні толерантності та запобіганні ескалації. Стаття також охоплює нормативну базу, що регулює медіацію, і пропонує механізми її поширення в громадах. Вона цілком відображає тематику модуля — як з точки зору змісту, так і методики навчання. Включає системне бачення ролі медіації у публічному секторі. Підкреслює необхідність професійної підготовки фахівців з основами медіації. 4. В цій статті аналізуються практики миротворчої освіти в Латвії та Естонії, зокрема наголос на соціально-емоційних навичках, трансформаційних компетентностях, критичному мисленні, емпатії, навичках вирішення конфліктів. Авторки описують приклади курсів і тренінгів, які вивчають ненасильницьке спілкування, міжкультурну комунікацію, працю з емоціями — тобто фактично ті самі теми, що включені до модуля «Базові навички медіації». 5. Стаття присвячена дослідженню впровадження нових форм організації навчального процесу для студентів, що вивчають економіку та управління. Зокрема робиться акцент необхідності впровадження нових підходів при проведенні практики студентів. Описуються пропозиції щодо розвитку такого виду практичного навчання як стажування. При цьому до уваги беруться такі моменти як адаптація в колективах вміння налагоджувати взаємовідносини, що є важливою складовою миротворчих підходів.
--	--	--	---	--	--

			Global, PA, Hershey, PA. https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48789/1/O_Akilina_ta_in_Monograph_2024_FEU.pdf 6. Акіліна, О., Панченко, А., Горожанкіна, А. (2023) <i>Implementation of peacebuilding education in educational institutions of Ukraine</i> Неперервна професійна освіта: теорія і практика (4(77)). с. 7-17 DOI: https://doi.org/10.28925/1609-8595.2023.1.11 (стаття, яку не додали в таблицю 2 ВСО) Статті, яка вийшли після завантаження ВСО в кабінет гаранта і не ввійшла до таблиці 2 ВСО 7. Ilich, L, Akilina, O, Yakovenko, I. (2025) <i>Peace education in management: soft skills development for efficient administration</i> Global Scientific and Academic Research Journal of Education and literature (3(3)). с. 36-44. Google Scholar, INTERNATIONAL Scientific Indexing,	6. Ця стаття напряму пов'язана з модулем «Базові навички медіації», бо в ній описується впровадження миротворчої освіти через трансформаційне лідерство, розвиток емоційного інтелекту, навички ненасильницького спілкування, створення безпечного освітнього середовища та залучення всіх учасників до спільного прийняття рішень. Це практичне і методичне підґрунтя для вашого курсу, що охоплює всі ключові теми модуля 7. Ця стаття напряму відповідає змісту модуля «Базові навички медіації» в межах дисципліни «Миротворча освіта в публічному управлінні». Автори пропонують практичну модель підготовки управлінців, яка включає навчання медіації, емпатійному лідерству, емоційному інтелекту, аналізу конфліктів і ненасильницькому спілкуванню. Всі ці компоненти — це ключові теми модуля. У роботі також детально розписані етапи підготовки: від теорії до практики, стажування, симуляцій і розробки власних проєктів із миротворчої діяльності. Крім того, у статті йдеться про управління командами у складних соціальних умовах (війна, ВПО, стрес), що характерне саме для публічного управління. Отже, публікація не просто релевантна — вона є методичною та концептуальною основою для викладання модуля з медіації.
--	--	--	---	---

			INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL , Academia.edu та ін 8. Ільїч, Л., Акіліна, О. (2025) <i>Емоційний інтелект у remote-командах: як будувати довіру та продуктивну взаємодію</i> Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій (1(15)). http://doi.org/10.32750/2025-0131 INDEX COPERNICUS INTERNATIONAL, Academic Resource Index – ResearchBib, Google Scholar та ін 9. Ilich, L., & Akilina, O. (2025). <i>КОУЧИНГОВИЙ ПІДХІД У РОЗВИТКУ ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ AGILE-КОМАНД. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій</i>, 2(16), 60-70. Retrieved із https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/435	8. Ця стаття абсолютно релевантна модулю «Базові навички медіації», бо демонструє, як емоційний інтелект впливає на формування довіри, психологічної безпеки й ефективної взаємодії — ключових умов успішної медіації. У ній аналізуються коучингові програми, тренінги з ненасильницької комунікації (NVC), емоційні ретрити, мікронавчання — усе це інструменти, які використовуються в навчанні медіації. Автори також наголошують на зв'язку ЕІ та миротворчих практик, що прямо підтримує концепцію модуля про роботу з інтересами, конфліктами та комунікацією. Порушується питання довіри та взаємодії — це принципи медіаційного процесу. Актуальність для публічного управління у цифрову епоху 9. Ця стаття підтверджує відповідність модулю «Базові навички медіації», оскільки розкриває, як коучинговий підхід сприяє розвитку емоційної компетентності, формуванню психологічної безпеки, зниженню конфліктності й покращенню командної взаємодії. У ній наведено методи фасилітації, використання метафоричних карт і «сильних» запитань — це все техніки, що застосовуються в медіації. Вплив коучингу на розвиток емпатії, рефлексії, комунікаційних навичок — ключових тем модуля — показаний на прикладах компаній Google, IBM, Agile Alliance. Стаття є актуальним і практичним джерелом для викладання тем про інтереси сторін, роботу з емоціями, конфліктами та створення простору для переговорів.
--	--	--	---	--

OK11	Миротворча освіта в публічному управлінні: розвиток емоційного інтелекту державного службовця	Ільїч Людмила Миколаївна	1. Учасник Грантового проєкту Erasmus+ Jean Monnet “Peace education for consolidated and human-centered Europe” (“Миротворча освіта для консолідованої та людиноцентричної Європи” Jean Monnet, 101094420 — PeaECH — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA; 01.10.2022 – 30.09.2025). 2. Ільїч Л. пройшла низку стажувань, тематика яких пов’язана з модулем . «Розвиток емоційного інтелекту державного службовця», а саме: - Міжнародне наукове стажування у Талліннському технологічному університеті в рамках реалізації міжнародного проєкту «Консультування українських університетів щодо розробки навчальних планів магістерської роботи в електронному уряді та інформування про електронне управління» за підтримки МЗС Естонії (10.03.-12.03. 2021р.). - Міжнародне наукове стажування у ISMA (Вища школа	1. Ilich, L., Yakovenko, I., Akilina, O., Panchenko, A., & Sobczak-Michalowska, M. (2024). Prospects for the Implementation of Practice-Based Learning for Students of Managerial Profile. In M. Sobczak-Michalowska, S. Borah, Z. Polkowski, & S. Mishra (Eds.), <i>Applications of Synthetic High Dimensional Data</i> (pp. 146-161). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1886-7.ch009 2. Ilich, L. & Akilina, O. (2024). Developing Peacemaking Soft Skills of Managers as a Method of Preventing Professional Burnout and Restoring Work-Life Balance: A Ukrainian Case Study. In M. Sobczak-Michalowska, S. Borah, Z. Polkowski, & S. Mishra (Eds.), <i>Applications of Synthetic High Dimensional Data</i> (pp. 120-145). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1886-7.ch008 3. Ільїч, Л, Яковенко, Ігор В, Акіліна, О. (2025) <i>Розробка</i>	1. У статті викладено теоретичне обґрунтування й моделі впровадження практико-орієнтованого навчання, включаючи тренінги з комунікації та лідерства. Релевантність статі пояснюється описом практичного кейсу КСУБГ з апробації освітніх програм для управлінців з урахуванням миротворчої складової. 2. У публікації розглядається роль миротворчих soft skills (емоційна стабільність, емпатія, ненасильницька комунікація) у діяльності сучасних управлінців. На основі українського кейсу доведено, що розвиток цих навичок сприяє профілактиці професійного вигорання та відновленню балансу між роботою і життям. Стаття обґрунтовує необхідність інтеграції миротворчих освітніх компонентів у підготовку управлінців, що прямо корелює з завданнями дисципліни «Миротворча освіта в публічному управлінні». 3. Ця стаття дає дуже потужне обґрунтування для модуля «Базові навички медіації». У ній прямо йдеться про потребу створення мережі центрів медіації, розвиток миротворчої освіти для військових, ВПО та трудових колективів.
------	---	--------------------------	---	---	--

		менеджменту інформаційних систем, Латвія, м.Рига) за напрямом «Сучасні підходи до вищої освіти, що сприяють формуванню soft skills та навичок ненасильницького спілкування» (7 листопада 2022 – 9 грудня 2022 р., тривалістю 180 годин/6 кредитів ECTS, сертифікат про стажування від 9.12.2022). - Міжнародна академічна мобільність у ZSEM (Загребська школа економіки та менеджменту, Хорватія, м.Загреб) за напрямом «Специфіка подолання постконфліктної ситуації Балканської кризи та практика провадження миротворчої освіти у закладах вищої освіти Хорватії» (4 вересня 2023 – 2 листопада 2023 р., тривалістю 240 годин/8 кредитів ECTS, сертифікат про стажування від 13.10.2023 р., протокол №19). - Міжнародна академічна мобільність у ZSEM (Загребська школа	концепції миротворчої освіти в Україні в умовах військово-політичних реалій Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» (2). DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.7 4. Ilich L., Ilyash O., Hrynkevych S., Kozlovskiy S., Buhaichuk N. Economic assessment of the relationship between housing and communal infrastructure development factors and population quality of life in Ukraine. Montenegrin Journal of Economics. 2020. Vol. 16. Issue 3. pp. 93-108. ISSN: 1800-5845 5. Ilich L. Hlushak O. M., Semenyaka S. A. Modeling of employment structural transformations Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. №1(32). С.251-259. ISSN: 2310-8770 6. Ilich L., Akilina O., Panchenko A. Peculiarities of implementation of peace education in Ukraine» International Business	Автори наголошують на ролі медіації у врегулюванні конфліктів, формуванні толерантності та запобіганні ескалації. Стаття також охоплює нормативну базу, що регулює медіацію, і пропонує механізми її поширення в громадах. Вона цілком відображає тематику модуля — як з точки зору змісту, так і методики навчання. Включає системне бачення ролі медіації у публічному секторі. Підкреслює необхідність професійної підготовки фахівців з основами медіації. 4. Стаття є релевантною ОК, оскільки питання, підняті у статті впливають на якість життя населення, що прямо пов'язане з питаннями соціальної стабільності, довіри до інституцій та загального добробуту — ключових елементів миротворчої парадигми. Ефективне управління цією сферою вимагає високого рівня емоційного інтелекту від державних службовців, зокрема здатності розуміти потреби громадян, приймати обґрунтовані рішення та сприяти зміцненню соціального капіталу, що підкреслює актуальність цієї роботи для формування компетентного та емоційно зрілого управлінця. 5. У статті розглядаються структурні трансформації зайнятості, що впливають на соціально-економічну стабільність суспільства. Ефективне управління цими трансформаціями вимагає від державних службовців високого рівня емоційного інтелекту для розуміння потреб громадян та прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на забезпечення соціальної гармонії та миру. Тож стаття є релевантною ОК. 6. Стаття є безпосередньо релевантною модулю розвиток емоційного інтелекту державного службовця. У статті розглядаються концептуальні засади та практичні аспекти впровадження миротворчої освіти в Україні, що є ключовим елементом підготовки державних службовців до ефективної діяльності в умовах соціальної напруги, конфліктів та трансформацій.
--	--	--	---	--

			економіки та менеджменту, Хорватія, м.Загреб) за напрямом «Хорватські миротворчі освітні практики, що сприяють формуванню soft skills у менеджерів» (10 січня 2024 – 16 лютого 2024 р., тривалістю 240 годин/8 кредитів ECTS, сертифікат про стажування від 19.02.2024 р., протокол №22). - Міжнародна академічна мобільність у Стокгольмському Університеті (Швеція, м.Стокгольм) за напрямом “Контент-аналіз освітньо-професійних програм (ОПП) і навчальних планів підготовки фахівців у галузях економіки та менеджменту” (18 квітня 2024 – 15 червня 2024 р., тривалістю 135 годин/4,5 кредитів ECTS, сертифікат про стажування від 30.07.2024 р.).	Information Management Conference (35rd IBIMA) Seville, Spain 1-2 April, 2020. 7. Kozhemiakina, S., Ilich, L., Ilyash, O., Hrynkevych, S., Kruvysha, S. The productivity forecasting in the sector of non-market services (education and health care sectors): a case study of Ukraine. Artificial Intelligence and Sustainable Computing for Smart City. AIS2C2 Communications in Computer and Information Science. 2021. Vol. 1434. P.43-59. Springer, Cham. 8. Ilich, L., Yakovenko, I., Akilina, O., and Victor Zvonar (2024) Methodology and Analytical Support for the Peace Education of Managers. Advances in Data Science and Management: Proceedings of ICDSM 2024, Volume 1. (стаття, яку не додали в таблицю 2 BCO) Статті, яка вийшли після завантаження BCO в кабінет гаранта і не ввійшли до таблиці 2 BCO	Особливу увагу автори приділяють формуванню навичок ненасильницької комунікації, посередництва та розвитку емоційного інтелекту як необхідних компетенцій для сучасного публічного управління. Матеріал статті сприяє глибшому розумінню ролі освіти як інструменту стабілізації та соціального діалогу в межах державного управління. 7. Стаття є ОК з огляду на її міждисциплінарний характер та орієнтацію на стратегічне планування у соціально важливих секторах. Автори досліджують прогнозування продуктивності у сферах освіти та охорони здоров'я, що є ключовими інструментами реалізації миротворчих ініціатив та формування соціальної стійкості. Використання цифрових технологій та штучного інтелекту для аналітики та прийняття рішень у цих секторах підкреслює важливість розвитку аналітичного мислення та емоційного інтелекту у державних службовців для ефективного управління ресурсами, відповідального лідерства та сприяння соціальній згуртованості. 8. У публікації представлено аналітичну модель впровадження миротворчої освіти в підготовку управлінців, яка базується на синтезі сучасних підходів до soft skills, коучингу, медіації та ціннісно орієнтованого лідерства. Особливу увагу приділено методологічним засадам викладання миротворчих практик. Розроблена авторами модель дозволяє системно інтегрувати миротворчий компонент у публічне адміністрування як ключовий інструмент управління в умовах постконфліктного суспільства. Це дослідження є прямим методологічним і концептуальним підґрунтям для освітнього компоненту «Миротворча освіта в публічному управлінні», оскільки пропонує структурований підхід до формування миротворчих компетентностей у управлінців.
--	--	--	--	--	--

			9. Ільїч Л., Акіліна А. (2025) Коучинговий підхід у розвитку емоційної компетентності agile-команд. European scientific journal of Economic and Financial innovation N2 (16) 2025. 10. Ільїч Л., Акіліна А. (2025) Емоційний інтелект у remote-командах: як будувати довіру та продуктивну взаємодію. European scientific journal of Economic and Financial innovation N1(15) 2025. 11. Ilich L., Akilina O., Yakovenko I. (2025) Peace education in management: soft skills development for efficient administration. Global Scientific and Academic Research Journal of Education and literature. Vol. 3 Issue. 3. PP: 36-44. URL: https://gsarpublishers.com/wp-content/uploads/2025/03/	9. Стаття присвячена дослідженню коучингового підходу як інструменту розвитку емоційної компетентності в гнучких управлінських командах (agile-командах). Проаналізовано як саме розвиток навичок саморегуляції, емпатії, активного слухання й усвідомленого прийняття рішень сприяє підвищенню психологічної безпеки й довіри всередині команд. Окремий фокус робиться на потребі формувати такі компетентності в керівників, які діють у нестабільному середовищі, зокрема в умовах криз, війни чи післяконфліктного відновлення. Публікація є релевантною до дисципліни «Миротворча освіта в публічному управлінні», оскільки безпосередньо стосується розвитку навичок, необхідних для ефективної, етичної та конфліктно-стійкої діяльності публічних управлінців. 10. У статті досліджено, як розвиток емоційного інтелекту (EQ) керівників і членів команд дозволяє будувати довірливу, ефективну й підтримувальну взаємодію в умовах дистанційної роботи. Авторки розглядають емоційну компетентність як ключову умову для підтримки психологічної безпеки, зниження рівня конфліктності та формування культури співпраці. Пропонуються інструменти оцінки EQ, кейси управлінських практик у публічному секторі, а також коучингові підходи до розвитку емпатійного лідерства. Публікація посилює теоретичне підґрунтя миротворчої освіти в умовах цифрової взаємодії, що є особливо актуальним для публічного управління в умовах воєнного часу, кризи чи віддаленої координації державних інституцій. Розкриті у статті підходи є прямо релевантними до ОК, оскільки EQ є складовою миротворчих soft skills — як на індивідуальному, так і на командному рівні. 11. Публікація формує теоретичне підґрунтя миротворчої парадигми управління, акцентуючи на гуманістичному стилі лідерства, soft skills, культурі ненасильницької взаємодії — саме тих компетентностях, які є ядром цього освітнього компоненту.
--	--	--	---	---

				GSARJEL242025-Gelary-script.pdf 12. Ільїч Л., Яковенко І., Акіліна А. Розробка концепції миротворчої освіти в Україні в умовах військово-політичних реалій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. N 2. : DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.7	12. У статті обґрунтовано необхідність системного впровадження миротворчої освіти в Україні як відповіді на виклики, спричинені повномасштабною війною. Представлено концептуальну модель миротворчої освіти для управлінців, яка інтегрує такі компоненти як: ціннісне лідерство, емоційна грамотність, медіація, ненасильницька комунікація, культура довіри. Підкреслено роль публічної служби у просуванні культури миру та відповідальності. Публікація є ключовою концептуальною основою для викладання дисципліни «Миротворча освіта в публічному управлінні», оскільки формулює національну модель миротворчої освіти для управлінців. У ній висвітлено системний підхід до інтеграції миротворчих принципів, етичного лідерства та емоційної компетентності в державну службу в умовах війни та відновлення.
OK4	Державна служба та управління персоналом у публічній службі: HR-менеджмент у публічному управлінні	Ільїч Людмила Миколаївна	1. Науковий ступінь: Доктор економічних наук, 2019 р. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Вчене звання: Професор кафедри управління, 2021 р. Досвід викладання (16 років). 2. Дослідник та тренер у проєкті: «European Digital Governance Expertise Brought to Ukraine: tools and effects», (101127007— e-DEBUT— ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA. MODULE програми Еразмус+: Жан Моне. Період реалізації:	1. Ilich L. Hlushak O. M., Semenyaka S. A. Modeling of employment structural transformations <i>Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики</i> . 2020. №1(32). С.251-259. ISSN: 2310-8770 2. Ilich L, Hlushak O., Semenyaka S, Shestack Y/ Modeling of Structural Changes in the Employment as the Direction of Economic Security Risk Management. Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems 2023 Proceedings	1. Стаття забезпечує аналітичне обґрунтування управлінських рішень у сфері зайнятості, що є важливою складовою професійної компетентності державних службовців. Дослідження дає змогу оцінити ефективність регіональної кадрової політики, здійснювати планування персоналу та прогнозування соціально-трудоових показників. Отримані моделі можна використовувати як інструмент для оцінки впливу освітнього рівня персоналу на зайнятість і продуктивність у державному секторі. Таким чином, ця публікація є релевантною до ОК «Державна служба та управління персоналом у публічній службі», оскільки демонструє приклад застосування аналітичних методів до оцінювання, планування та вдосконалення кадрової політики на державному та регіональному рівнях. 2. У статті представлено побудову економіко-математичної моделі для прогнозування структурних трансформацій у сфері зайнятості населення України, зокрема: визначено ключові ризики економічної безпеки, пов'язані зі структурою зайнятості; моделювання охоплює фактори ефективного використання трудового потенціалу в секторах економіки (сільське господарство, промисловість, будівництво); встановлено кореляції між рівнем зайнятості та галузевими зрушеннями, що дозволяє здійснювати якісне прогнозування потреб у кадрах на регіональному рівні.

			01.10.2023 р. по 30.09.2026 р.). 3. Ільїч Л. пройшла низку стажувань, тематика яких пов'язана з модулем «HR-менеджмент у публічному управлінні», а саме: - Професійне підвищення кваліфікації із здобуттям статусу професійного сертифікованого аналітика з емоційного інтелекту «Emotional Quotient - EQ», «TTI Success Insights» (USA), (6.03.23.-5.06.23). - Професійне навчання "Leading professional coach" (150 год/5 ECTS у сфері професійного коучингу, 30.05.2023-09.12.2023, International Coaching Competence Academy, Сертифікат №01080091).	of the Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems co-located with the International Conference on Problems of Infocommunications. Science and Technology (PICST 2023) Kyiv, Ukraine, February 28, 2023 (online).pp.46-55. 3 Ільїч Л. М., Яковенко І. В., Акіліна О. В. Модернізація системи управління соціальною сферою в умовах децентралізації. Державн е управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 9. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2202 4. Ільїч Л.М., Яковенко І.В., Акіліна О.В., Панченко А.Г. (2022) Впровадження нових механізмів управління роботою закладів соціальної сфери у зв'язку із наслідками вторгнення російської федерації Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» №10, 2022 р., DOI:	3.Публікація прямо стосується питань реформування організаційної структури публічного управління. Аналізує управлінські функції та компетентнісні навантаження публічних службовців на різних рівнях влади. Розглядає кадрові й організаційні виклики в соціальній сфері, що потребують професійних HR-рішень та стратегічного планування. Містить приклад адаптації зарубіжного досвіду (Франції, Польщі) до української системи управління — як методичну базу для державного управління. Стаття є цінним джерелом аналітики й практичного змісту для формування у здобувачів компетентностей щодо управління публічною службою, персоналом і соціальними послугами в умовах адміністративно-територіальних реформ. 4. Публікація є високореlevantною до освітнього компоненту «Державна служба та управління персоналом у публічній службі», оскільки: охоплює управлінські функції в умовах кризових викликів — як з боку державних службовців, так і в органах місцевого самоврядування; пропонує реалістичні моделі кадрової мобільності, організації управління персоналом та ресурсами; розкриває питання стратегічного HR-менеджменту в публічному секторі, особливо в секторах освіти, охорони здоров'я й соціального захисту;є приє формуванию компетентностей публічного управління щодо кризового лідерства, планування людських ресурсів, міжвідомчої взаємодії. Дослідження може бути джерелом сценарного моделювання в навчальному процесі, використане в кейс-аналізі, курсах із публічного управління та в підготовці лідерів змін в умовах нестабільності.
--	--	--	---	---	---

			http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.10.3 5. Ільч Л.М., Яковенко І.В., Акіліна О.В. Управління соціальною сферою в умовах прискорення реформи децентралізації Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1633 6. Kozhemiakina, S., Ilich, L., Pyash, O., Hrynkevych, S., Krivysha, S. The productivity forecasting in the sector of non-market services (education and health care sectors): a case study of Ukraine. Artificial Intelligence and Sustainable Computing for Smart City. AIS2C2 Communications in Computer and Information Science. 2021. Vol. 1434. P.43-59. Springer, Cham. (стаття, яку не додали в таблицю 2 BCO) 7. Morze, N. , Makhachashvili, R. Ilich, L., Zvonar V. & Boiko M. Navigating The Digital Frontier: Ukraine's E-Governance Curriculum	5. Стаття є релевантною дисципліні оскільки автори акцентують увагу на необхідності ефективного управління людськими ресурсами в ОТГ, що включає підвищення професійної компетентності держслужбовців, їх адаптацію до змін у системі управління та посилення ролі HR-менеджменту у реалізації соціальних реформ. Таким чином, стаття надає важливу аналітичну базу для розуміння викликів та можливостей у сфері кадрового забезпечення публічної служби в умовах трансформаційних процесів. 6. Публікація є безпосередньо релевантною до освітнього компоненту «Державна служба та управління персоналом у публічній службі», оскільки: фокусується на державному управлінні в секторах публічного значення; пропонує інструменти аналітичного планування персоналу; підвищує спроможність публічних управлінців приймати обґрунтовані рішення щодо ефективності використання трудових ресурсів; дозволяє використовувати моделі прогнозування у підготовці управлінців до стратегічного управління неринковими секторами з високим соціальним навантаженням. 7. Публікація є прямо релевантною до освітнього компоненту «Державна служба та управління персоналом у публічній службі» оскільки: підкреслює управлінську роль державної служби у вирішенні питань просторової, інфраструктурної та соціальної нерівності, що є основою кадрової політики на всіх рівнях публічного врядування; дає змогу розвивати управлінські компетентності у використанні аналітичних інструментів: від оцінки ризиків
--	--	--	---	---

			Amidst Crisis and EU Integration (2024) Proceedings of World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics, WMSCI, 2024-September pp. 4-9 (стаття, яку не додали в таблицю 2 ВСО) Статті, які вийшли після завантаження ВСО в кабінет гаранта і не ввійшли до таблиці 2 ВСО 8. Ільїч Л., Акіліна А. (2025) Емоційний інтелект у remote-командах: як будувати довіру та продуктивну взаємодію. European scientific journal of Economic and Financial innovation N1(15) 2025. https://doi.org/10.32750/2025-0131 9. Ільїч Л.М. Акіліна О.В. Коучинг у розвитку ефективної міжособистісної комунікації управлінців. Ефективна економіка, №5, 2025. https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6472	до планування соціальної політики; акцентує на впливі управлінських рішень на соціальний добробут і безпеку населення, що на пряму пов'язано з функціями публічної служби; розглядає спроможність публічних службовців аналізувати, планувати і впроваджувати стратегії розвитку, орієнтовані на підвищення якості життя населення. 8. У статті досліджено, як розвиток емоційного інтелекту (EQ) керівників і членів команд дозволяє будувати довірливу, ефективну й підтримувальну взаємодію в умовах дистанційної роботи. Емоційна компетентність розглядається як ключова умова для підтримки психологічної безпеки, зниження рівня конфліктності та формування культури співпраці. Пропонуються інструменти оцінки EQ, кейси управлінських практик у публічному секторі, а також коучингові підходи до розвитку емпатійного лідерства. 9. Стаття безпосередньо релевантна до освітнього компоненту «Державна служба та управління персоналом у публічній службі», оскільки міжособистісна комунікація є критично важливою управлінською компетентністю в системі державної служби. Запропоновані авторками коучингові інструменти сприяють формуванню високої якості управлінської взаємодії, забезпеченню психологічної безпеки колективу, запобіганню конфліктам та підвищенню ефективності роботи персоналу.
--	--	--	--	---

OK11	Миротворча освіта в публічному управлінні: сутність, зміст, практика та технології	Поспелова Тетяна Вадимівна	Учасник Грантового проекту Erasmus+ Jean Monnet “Peace education for consolidated and human-centered Europe” (“Миротворча освіта для консолідованої та людиноцентричної Європи” Jean Monnet, 101094420 — PeaECH — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA; 01.10.2022 – 30.09.2025)	1. Lopushniak, H., Verkhovod, I., Pospelova, T., Marukhlenko, O., & Mykhatska, A. (2025). Análisis sectorial y desafíos críticos en la esfera social de Ucrania. <i>Interacción Y Perspectiva</i>, 15(1), 226-238. https://doi.org/10.5281/zenodo.14031772 2. Поспелова Т.В. Підвищення ефективності державного службовця в умовах сучасних викликів: компетентнісний підхід та європейський досвід / Т.В. Поспелова // Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». №2(55)/2025 . https://www.inter-nauka.com/ua/issues/administration2025/2/10747 3. Pospelova, T., Marukhlenko, O., Rudenko, V. (2025). <i>Компетентнісний підхід у державному регулюванні соціальної сфери: парадигмальні зрушення в контексті соціально-економічної політики. Європейський</i>	1. У статті визначено ключові виклики соціальної сфери України в умовах війни, охоплено питання підтримки населення, що є центральним для миротворчих стратегій, соціальної стабільності та післявоєнного відновлення. Це на пряму співвідноситься з тематикою миротворчої освіти у сфері публічного управління. 2. Стаття розглядає розвиток компетентностей, зокрема етичних і комунікаційних, які є базовими для формування миротворчого потенціалу публічних службовців. Порівняльний аналіз із європейськими підходами відображає адаптацію миротворчої парадигми в державній службі. 3. Публікація охоплює зміни у державній політиці щодо соціального регулювання в умовах трансформацій, що прямо корелює з темами відновлення миру, подолання конфліктів і стабілізації суспільних процесів.
------	--	----------------------------	--	--	--

			науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 1(15), 309-318. Retrieved із https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/415 4. Pospelova, T., Marukhlenko, O., & Rudenko, V. (2024). ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВПЛИВ НА ПАРАМЕТРИ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ. <i>Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій</i>, 2(14), 522-531. https://doi.org/10.32750/2024-0246 5. Поспелова, Т., Руденко, В., & Олещенко, В. (2025). ІНСТИТУЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ: УПРАВЛІНСЬКА ТРАНСФОРМАЦІЯ В	4. Досліджується взаємозв'язок цифрових технологій, людського розвитку й інклюзивності. Миротворча освіта у публічному управлінні неможлива без цифрових інструментів підтримки миру, участі громадян та прозорості дій публічної влади. 5. Публікація розкриває сучасні підходи до державного регулювання, спрямованого на довготривалий людський розвиток як інструмент забезпечення миру та стабільності, що повністю відповідає змісту та логіці реалізації ОК "Миротворча освіта в публічному управлінні". Вона сприяє як теоретичному наповненню курсу, так і розвитку професійних та громадянських компетентностей здобувачів, згідно з програмними результатами навчання.
--	--	--	---	---

				УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОЇ ПЕРЕБУДОВИ. <i>Економіка та суспільство</i>, (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-139 6. Поспелова Т. В. <i>Комплексний підхід до визначення ключових напрямів державної молодіжної політики в контексті сталого людського розвитку в Україні. Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". (3).</i> https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-3-5192	6. Публікація розкриває глибинні соціальні та управлінські проблеми, пов'язані із деградацією людського потенціалу та втратою ціннісних орієнтирів у молоді – ключової соціальної групи для довгострокового миру та стабільного розвитку держави. Вона є науковим підґрунтям для формування компетентностей здобувачів освіти у сфері миротворчого управління, орієнтованого на підтримку людського розвитку, посилення громадянської відповідальності та впровадження інституцій, здатних запобігати кризовим явищам у молодіжному середовищі.
OK10	Підвищення власної ефективності державного службовця	Поспелова Тетяна Вадимівна	Поспелова Т.В. є доктором наук з державного управління, а також має кандидатський ступінь : Кандидат економічних наук (2004 р), 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами; тема дисертації «Організація управління кар'єрою на підприємстві». Базова освіта: 1. Донецька державна	1. Lopushniak, H., Verkhovod, I., Pospelova, T., Marukhlenko, O., & Mykhatska, A. (2025). Análisis sectorial y desafíos críticos en la esfera social de Ucrania. <i>Interacción Y Perspectiva</i>, 15(1), 226-238. https://doi.org/10.5281/zenodo.14031772	1. Зміст публікації є релевантним до освітньої компоненти, оскільки дослідження акцентує увагу на необхідності стратегічного мислення, системного підходу до аналізу громадських процесів та розвитку професійної рефлексії - всі ці елементи є ключовими для самовдосконалення посадовця в системі публічного управління. Стаття демонструє приклад аналітичного мислення, вміння визначати пріоритети в умовах нестабільності, аналізувати дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це формує у здобувачів уявлення про компетенції, необхідні для підвищення ефективності власної діяльності, включно з розвитком навичок критичного оцінювання середовища, адаптивності до змін та орієнтації на результат. Крім того, дослідження сприяє усвідомленню важливості комунікативної та міжсекторальної взаємодії в управлінні складними соціальними викликами. Це особливо актуально для державних службовців, які прагнуть підвищити свою професійну ефективність у складному політичному та соціально-економічному контексті.

			академія управління, 1997р. Спеціальність: Менеджмент у виробничій сфері. Кваліфікація: Економіст-менеджер	2. Поспелова Т.В. Підвищення ефективності державного службовця в умовах сучасних викликів: компетентнісний підхід та європейський досвід / Т.В. Поспелова // Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». №2(55)/2025 . https://www.inter-nauka.com/ua/issues/administration2025/2/10747 3. Pospelova, T., Marukhlenko, O., Rudenko, V. (2025). <i>Компетентнісний підхід у державному регулюванні соціальної сфери: парадигмальні зрушення в контексті соціально-економічної політики. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій</i>, 1(15), 309-318. Retrieved із https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/415 4. Pospelova, T., Marukhlenko, O., & Rudenko, V. (2024).	2. Зміст статті є цілком релевантним до освітньої компоненти, оскільки зосереджено на аналізі та впровадженні компетентнісного підходу як інструменту підвищення індивідуальної результативності працівників публічного сектору. Стаття не лише окреслює сучасні вимоги до посадовців у системі публічного управління, а й демонструє, як ці вимоги можуть бути реалізовані через самооцінку, постійне розвиток, професійне вдосконалення та залучення до міжнародного досвіду. Таким чином, вона є вагомим джерелом методичної та концептуальної підтримки для формування індивідуальних освітніх траєкторій у сфері підвищення службової ефективності. 3. Зміст статті є безпосередньо релевантним до освітньої компоненти, оскільки висвітлює роль компетентнісного підходу як ключового фактора посилення ефективності діяльності службовців у публічному секторі. Автори аргументовано показують, як зміна парадигми - від адміністративно-функціональної моделі до компетентнісно-орієнтованої - сприяє підвищенню гнучкості, відповідальності та орієнтації на результат у сфері державного управління. У статті представлено новітні вимоги до державних службовців, серед яких - здатність до стратегічного бачення, міждисциплінарного мислення, проектного управління та ефективної комунікації. Саме розвиток цих компетентностей є основою для підвищення власної професійної результативності та службової спроможності в умовах реформ та соціальних викликів. 4. Зміст цієї праці безпосередньо пов'язаний із завданнями освітньої компоненти, оскільки в ній висвітлюється роль цифрових інструментів як каталізаторів зростання професійної ефективності державного службовця.
--	--	--	---	---	---

			ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВПЛИВ НА ПАРАМЕТРИ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ. <i>Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій</i>, 2(14), 522-531. https://doi.org/10.32750/2024-0246 5. Поспелова, Т., Руденко, В., & Олещенко, В. (2025). ІНСТИТУЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ: УПРАВЛІНСЬКА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ПОСТКРИЗОВОЇ ПЕРЕБУДОВИ. <i>Економі ка та суспільство</i>, (72). https://doi.org/10.32782/2025-0072 6. Поспелова Т. В. <i>Комплексний підхід до визначення ключових напрямів державної молодіжної політики в</i>	Особливу увагу автори приділяють питанням розвитку цифрової грамотності, адаптації до нових технологічних середовищ, використання інструментів електронного урядування та даних для прийняття рішень. Такі навички сьогодні є невід'ємною складовою професійної ефективності державного службовця, здатного діяти в умовах цифрової трансформації публічного управління. У статті розглядається не лише технологічний, а й гуманітарний вимір цифрових змін - акцентується вплив цифровізації на якість життя, соціальну взаємодію та професійне зростання. Це відповідає ціннісному підходу до особистісного розвитку службовця та формуванню внутрішньої мотивації до постійного удосконалення. 5. Зміст публікації є цілком релевантним до освітньої компоненти, оскільки вона стосується трансформацій управлінського мислення, адаптивності, стратегічної оцінки середовища та здатності державного службовця діяти в умовах невизначеності. Вивчення механізмів інституційно-економічного впливу на розвиток людини сприяє формуванню у службовців глибшого розуміння ролі публічної служби у формуванні добробуту громадян. У статті також розглянуто важливість інтеграції міждисциплінарних знань, управлінських інновацій, гнучкого мислення та аналітичних навичок, що є основою професійної ефективності посадовця. Пропонуються підходи до реформування управлінських структур, що орієнтовані на потреби людини як ключової цінності державної політики. 6. Зміст публікації є релевантним до освітньої компоненти, оскільки вона акцентує увагу на системному та стратегічному мисленні як ключових компетентностях ефективного управлінця. Авторка обґрунтовує необхідність інтеграції міжгалузевого підходу до молодіжної політики, з урахуванням факторів освіти, зайнятості, житлової політики, громадянської активності та
--	--	--	--	---

				контексті сталого людського розвитку в Україні. Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". (3). https://doi.org/10.25313/2617-572X-2019-3-5192	цифрової трансформації, що є актуальним контекстом діяльності сучасного державного службовця. У роботі пропонується модель стратегічного планування на основі комплексного аналізу потреб молодіжного середовища, з чітким визначенням цілей, індикаторів оцінки ефективності та механізмів реалізації політики, що є прикладом впровадження проєктного підходу в публічному управлінні. Це сприяє формуванню у службовців практичних навичок планування, координації та оцінювання державних ініціатив. Крім того, стаття підкреслює значення особистісного зростання, лідерських навичок, етичної позиції та відповідальності посадовця в контексті роботи з молоддю - важливої цільової аудиторії державної політики.
OK9	Стратегічне управління та управління змінами	Панченко Алла Гнатівна	Учасник Грантового проєкту Erasmus+ Jean Monnet "Peace education for consolidated and human-centered Europe" ("Миротворча освіта для консолідованої та людиноцентричної Європи" Jean Monnet, 101094420 — PeaECH — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA; 01.10.2022 – 30.09.2025)	1. Panchenko A., Svistunov O., Polozhentseva K., Stadnyk M., Li M. <i>Strategic management of intellectual capital of the enterprise in the framework of informatization of the economy</i> Academy of Strategic Management Journal, 1 (18). с. 1-9. (Scopus) https://www.abacademies.org/articles/Strategic-management-of-intellectual-capital-of-the-enterprise-in-the-framework-of-informatization-of-the-economy-1939-6104-19-1-488.pdf 2. Панченко, А.Г., Акіліна, О.В. Проблеми підготовки кадрів для роботи з молоддю в новоутворених	1. Стаття безпосередньо стосується стратегічного управління інтелектуальним капіталом, що є ключовим елементом у формуванні довгострокової конкурентоспроможності підприємств та організацій. Зазначено, що інтелектуальні ресурси — це не лише актив, а й стратегічний фактор, який потребує цілеспрямованого планування, моніторингу та розвитку. Також визначено основні напрямки формування та розвитку інтелектуального капіталу підприємства, які включають стан капіталу на сучасному етапі та вимоги до нього з боку майбутньої економіки знань. Це цілком відповідає завданням стратегічного менеджменту, який фокусується на баченні, місії, стратегічному аналізі середовища та розробці стратегій. Виокремлено вплив інформатизації, технологічних змін, на систему управління підприємством. А також запропоновано адаптивні підходи до управління інтелектуальним капіталом як реакцією на зміни, що вписується в концепції управління організаційними змінами. Отже, інтелектуальний капітал виступає як інструмент адаптації до нових умов та трансформаційного розвитку. 2. Стаття присвячена підготовці кадрового потенціалу в умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування. Це повністю відповідає тематиці стратегічного управління, так як: створення нових громад потребує чіткого бачення та стратегії розвитку; підбір та підготовка персоналу — це стратегічний ресурс; якісне кадрове забезпечення впливає на

			громадах. <i>Публічне управління та митне адміністрування</i>, 3(22). С. 185-193. http://customs-admin.umsf.in.ua/v3-22-2019 3. Ільїч, Л.М., Яковенко, І.В., Акіліна, О.В., Панченко, А.Г. (2022) Впровадження нових механізмів управління роботою закладів соціальної сфери у зв'язку із наслідками вторгнення російської федерації. <i>Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»</i> (10) https://www.nayka.com.ua/index.php/dy 4. Акіліна, О. В., Панченко, А. Г. (2023) Вплив вищої освіти на формування людського капіталу в Україні: Оцінка освітніх реформ.	ефективність реалізації стратегічних планів громади. Аргументовано, що розробка стратегії для новоствореної ОТГ неможлива без фахівців, які вміють працювати з молоддю – з ключовою аудиторією майбутнього розвитку. Фокус на новоутворених громадах спрямований на процес організаційної трансформації — ключову тему щодо "управління змінами". Розкрито:перешкоди, що виникають при зміні управлінських структур; необхідні зміни щодо формування компетентностей та підходів до роботи з молоддю тощо. Зазначено, що поява нової громади потребує підготовки нових фахівців для реагування на соціальні виклики управління змінами. Також розглядається кадрова політика як стратегічний елемент управління новоутвореними громадами, яка підкреслює потребу в системних змінах та адаптації органів влади до нових умов. Важливою складовою статті є акцент на довгострокове планування підготовки кадрів, взаємодії з освітніми установами, формування системи мотивації та підвищення кваліфікації , що слугує невід'ємною частиною стратегічного кадрового управління, яка розглядається в рамках дисципліни. 3. Стаття є <i>актуальною і практико-орієнтованою до реальних умов</i> повномасштабної кризи в Україні та ілюструє застосування концепцій стратегічного управління та управління. Вона розкриває, як зовнішні виклики можуть сприяти впровадженню ефективних управлінських рішень в умовах високої динаміки та непередбачуваності, що на пряму співвідноситься з темами гнучкого стратегічного планування та адаптивного управління змінами. Досліджуються механізми організаційних змін, які були необхідні для забезпечення ефективного функціонування закладів соціальної сфери в умовах війни. Це охоплює як операційні зміни, так і структурні перетворення, що є важливою частиною курсу з управління змінами. Виокремлено важливість використання новітніх інструментів і підходів кризового стратегічного управління для швидкої адаптувати стратегії до нових умов, зокрема цифровізації, мобільності кадрів, міжсекторальної взаємодії. 4. Стаття є цінним джерелом для студентів, які опановують дисципліну «Стратегічне управління та управління змінами» зважаючи на аргументацію важливості ролі вищої освіти у стратегічному розвитку суспільства. Зокрема, підкреслюється значення людського капіталу як стратегічного ресурсу держави, розвитку освіти, інвестиції в майбутнє економіки та соціального прогресу, що на пряму пов'язано з довгостроковим стратегічним плануванням.
--	--	--	--	---

			Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. (2(52)). с. 78-85. DOI: 10.31376/2410-0897-2023-2-52-78-85	У статті, як приклад управління змінами, розглянуто освітні реформи в системі вищої освіти. Аналіз наслідків реформ розглядається в курсі як як кейс ефективного чи неефективного впровадження змін. Публікація зосереджена на формуванні стратегічного бачення розвитку вищої освіти. Зокрема, містить оцінку довгострокових впливів освітніх змін на якість і структуру людського капіталу, що відповідає стратегічному підходу в управлінні освітою, який потребує бачення майбутніх викликів і адаптації до глобальних та національних тенденцій. Також здійснено акцент на взаємозв'язок реформ та управлінських рішень. Досліджено вплив управлінських ініціатив (реформ) на системну трансформацію вищої освіти, що є основою для розуміння того, як управління змінами впливає на функціонування складних соціальних інституцій, таких як університети
			5. Ільч, Людмила Миколаївна та Акіліна, Олена Володимирівна та Панченко, Алла Гнатівна (2023) <i>Аудит як технологія оцінювання якості освіти в закладі загальної середньої освіти в умовах змін</i> Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» (11). https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/...	5. Стаття демонструє практичне впровадження управлінських інструментів для забезпечення змін у сфері освіти, розкриває низку ключових управлінських процесів, пов'язаних з впровадженням змін у сфері освіти, що робить її високореlevantною до дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами». Публікація ілюструє не лише механізми змін у шкільній освіті, а й дає уявлення про структуроване та аналітичне прийняття рішень на рівні стратегічного управління. У статті аудит розглядається не просто як контроль, а як інструмент стратегічного моніторингу, який дозволяє закладам освіти визначати слабкі місця та приймати стратегічні рішення щодо розвитку, що забезпечує кореляцію з темою курсу з вивчення оцінки ефективності стратегій і їх корекції на основі аналітичних даних. Важливим є аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх змін (зокрема, воєнних та соціальних викликів) на систему загальної середньої освіти, що слугує прикладом управління змінами в динамічному середовищі, що вимагає адаптації, перегляду стратегічних цілей та управлінських підходів. При цьому аудит подається як управлінська технологія в умовах трансформації, яка може бути впроваджена на рівні управлінської стратегії — з чітким плануванням, цілепокладанням і аналізом результатів.
			6. Ільч, Л., Панченко, А., Акіліна, О., Лізунова, О. (2022) Управління експериментальною діяльністю в закладі загальної середньої	6. Стаття є практично орієнтованим прикладом реалізації управлінських стратегій у сфері освіти, і демонструє управління змінами через освітній експеримент. Вона розкриває ключові аспекти стратегічного планування, реалізації інновацій і моніторингу результатів, що повністю узгоджується з цілями та змістом дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами». Матеріал ґрунтується на реальних кейсах із закладів освіти,

			освіти в контексті освітніх змін. Науковий журнал "Освітологія" (11). с. 27-39 DOI: 10.28925/2226-3012.2022.11.3 7. Акіліна, Олена Володимирівна та Панченко, Алла Гнатівна (2021) <i>Актуальності регіональної політики в Україні</i> «Державне управління: удосконалення та розвиток» (8) http://www.dy.nayka.com.ua/?n=8&y=2021 (стаття, яку не додали в таблицю 2 ВСО) 8. Акіліна, Олена Володимирівна та Панченко, Алла Гнатівна (2021) <i>Формування регіональної політики в Україні</i> Державне	демонструючи, як на рівні закладу реалізується стратегія оновлення освітнього процесу, дозволяє студентам побачити приклад реалізації стратегічного управління на мікрорівні, що надзвичайно корисно для розуміння практичного боку дисципліни. Також зазначено, що зі зміною освітнього середовища експериментальна діяльність дозволяє адаптуватися до викликів реформи НУШ (Нової української школи). У статті виокремлено роль керівника закладу загальної середньої освіти, як агента змін, який організовує, координує й оцінює експериментальні ініціативи, забезпечуючи лідерство у впровадженні змін і ролі управлінців у трансформаційних процесах Представлена модель передбачає етапність, моніторинг, аналіз та оцінку результатів експериментів, що є типовими для стратегічного управління проектами змін. Такий підхід відповідає розгляду індикаторів ефективності впроваджених змін, що вивчається в межах курсу. 7. У статті висвітлено сучасні виклики, напрями й інструменти реалізації регіональної політики як частини державної стратегії розвитку. Зокрема, регіональна політика розглядається у статті як інструмент просторового розвитку держави, що передбачає розробку та реалізацію стратегій на регіональному рівні – рівня стратегічного управління. Стаття містить міркування про необхідність оновлення підходів до стратегування, зокрема — про врахування нерівномірного розвитку регіонів, нових індикаторів ефективності, горизонтального управління щодо вивчення гнучкі, адаптивні стратегії змін у публічному управлінні під час занять. Розглянуто регіональну політику як поле для впровадження управлінських інновацій. Також проаналізовано найкращі світові практики щодо регіонального розвитку. В тій чи іншій мірі зарубіжний досвід регулювання регіонального розвитку може бути застосований в Україні. При цьому для нас особливо цікавим може бути досвід розвитку регіонів з депресивною економікою. Найбільш адаптованим для використання Україною вважаємо досвід Польщі. Досвід зарубіжних країн наочно демонструє необхідність державного регулювання регіонального розвитку, яке сприяє посиленню економічної та соціальної єдності держави 8. У статті розглянуто теоретичні і практичні проблеми формування регіональної політики в Україні. Аналізуючи історію формування регіональних підходів в Україні, виявлено, що вона будувалася на врахуванні особливостей історико-географічного розвитку різних територій, їх природно-ресурсного потенціалу, етнокультурних та соціально-демографічних факторів, спеціалізації та рівня розвитку продуктивних сил. Якщо за радянські часи
--	--	--	---	---

				управління: удосконалення та розвиток (7). http://www.dy.nayka.com.ua/?n=7&y=2021 (стаття, яку не додали в таблицю 2 ВСО) Стаття, яка вийшла після завантаження ВСО в кабінет гаранта і не ввійшла до таблиці 2 ВСО 9. Veronika Oleshchenko, Oksana Marukhlenko, Valentyna Rudenko, Alla Panchenko (2025). OPEN GOVERNANCE AS A FACTOR OF DEMOCRATIC DEVELOPMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN PROSPECTS. https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/article/view/48/46	головним було виділення економічних районів, то з настанням державної незалежності на перше місце вийшли соціально-економічні або соціально-економіко-географічні принципи регіоналізації України. А сама регіоналізація вимагала вже принципово нових методологічних підходів. Підкреслено, що нині трансформація системи адміністративно-територіальних устрою в Україні має починатися з повної та всеосяжної організації базового рівня місцевого самоврядування, тобто громади. В результаті аналізу етапів реформи децентралізації виявлено її основні проблеми. Серед перспективних завдань продовження реформи зокрема виділено: оптимізацію та диверсифікацію структури економіки громад; поглиблення капіталізації потенціалу громади; запровадження адаптивної моделі стратегічного планування із залученням ключових зацікавлених сторін громади. 9. У статті розглянуто механізми стратегічного впровадження відкритого урядування, включаючи електронну участь громадян, зоряне планування, відкриті дані, що дозволяє аналізувати ці процеси як складові стратегічного управління. Також наголошено на важливості лідерства, комунікаційної відкритості та гнучкості державних інституцій у реалізації змін, що є ключовими компетенціями дисципліни. Окремий акцент зроблено на управлінні змінами в контексті демократичних перетворень — як забезпечити інституційну сталість, мінімізувати ризики опору змін та сформувати культуру залучення зацікавлених сторін. Це дозволяє студентам глибше зрозуміти механізми стратегічного трансформування систем громадського управління. Таким чином, дана стаття є повністю релевантною до дисципліни «Стратегічне управління та управління змінами», оскільки вона демонструє приклад застосування стратегічного мислення, управління планування та ефективної реалізації змін у сфері публічного врядування.
OK11	Миротворча освіта в публічному управлінні: миротворча освіта в ЄС: сутність,	Яковенко Ігор Валентинович	Діяльність як державного службовця: травень 1992 - вересень 1993 Заступник завідувача економічним відділом Секретаріату	1. Ільч Л. М., Акіліна О. В., Яковенко І. В., (2025) Peace education in management: soft skillsdevelopment for efficient administration,(Миротвор	1. В статті досліджується європейський досвід проведення миротворчої політики в трудових колективах. Робиться акцент на діяльності менеджерів, зокрема щодо забезпечення толерантного ставлення до працівників, недопущення приниження людської гідності. Обґрунтовується те, що сучасний менеджмент має забезпечити соціальну відповідальність бізнесу, добродійну його участь у культурно - виховних заходах, матеріальну підтримку розвитку дітей та юнацтва. , фінансування закладів освіти,

	зміст, практика та технології		Кабінету Міністрів України; вересень 1993 - березень 2000 Голова Комітету (на правах державного) у справах нагляду за страховою діяльністю; лютий 2008 - квітень 2010 Заступник міністра охорони здоров'я Всього стаж державної служби 10 років Учасник Грантового проєкту Erasmus+ Jean Monnet “Peace education for consolidated and human-centered Europe” (“Миротворча освіта для консолідованої та людиноцентричної Європи” Jean Monnet, 101094420 — PeaECH — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH-UA-IBA; 01.10.2022 – 30.09.2025)	ча освіта в системі управління: розвиток навичок толерантного спілкування для ефективного управління) Global Scientific and Academic Research Journal of Education and literature ISSN: 2583-7966 2. Ільч Л. М., Яковенко І. В., Акіліна О. В. (2025) Розробка концепції миротворчої освіти в Україні в умовах військово-політичних реалій, Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» (2). ISSN 2306-6806 https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5684 3. Ilich L., Yakovenko I., Akilina O., Panchtnko A., Sobczak-Michalowska M. Prospects for the Implementation of Practice-Based Learning for Students of Managerial Profile (Перспективи впровадження практико - орієнтованого навчання студентів менеджерського профілю) (2024). Applications of Synthetic	медицини, культури. Управлінський апарат має дбати про людей з ознаками інвалідності, зокрема залучення таких людей до трудової діяльності, не допускати прояви гендерних перекосів, порушень основ міжетнічної та міжконфесійної взаємодії. 2. В статті обґрунтовуються пропозиції щодо суті і змісту концепції миротворчої освіти із врахування європейського досвіду та найкращих світових практик. Приводиться аргументація щодо напрямків розвитку законодавчої і нормативної бази, яку доцільно розробити та прийняти для подальшого розвитку миротворчої освіти в Україні. Робиться акцент на врахування особливостей сучасної ситуації, пов'язаної із воєнним станом. Окрема увага приділяється перспективним результатам розвитку миротворчої освіти після прийняття концепції. 3. Стаття присвячена дослідженню впровадження нових форм організації навчального процесу для студентів, що вивчають економіку та управління. Зокрема робиться акцент необхідності впровадження нових підходів при проведенні практики студентів. Описуються пропозиції щодо розвитку такого виду практичного навчання як стажування. При цьому до уваги беруться такі моменти як адаптація в колективах вміння налагоджувати взаємовідносини, що є важливою складовою миротворчих підходів.
--	--------------------------------------	--	--	---	---

				High Dimensional Data. IGI Global, PA, Hershey, PA. (Scopus) https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48789/1/O_Akilina_in_Monograph_2024_FEU.pdf 4. Ільїч Л.М., Яковенко, І. В., Акіліна, О. В., Панченко А. Г. (2022), Впровадження нових механізмів управління роботою закладів соціальної сфери у зв'язку із наслідками вторгнення російської федерації Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» (10). https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/42293/1/Illich_Yakovenko_Akilina_Panchenko_Vprov_nov_mechan_uprav_stat.pdf 5. Любарець В., Яковенко І.В. (2022) Перспективи управління розвитком освіти дорослих в умовах воєнного та післявоєнного стану України Вища освіта України (3 (86)). pp. 55-64.	4. В статті акцентується увага на необхідність зміни управлінських підходів щодо розвитку соціальної сфери в нових умовах, що виникли після повномасштабного вторгнення. Оскільки освіта є одною із ключових складових соціальної сфери, то в нових умовах система важелів управління має враховувати такі чинники як переміщення великої кількості осіб із східних регіонів. Це в свою чергу потребує особливих підходів до управління цією сферою зокрема переорієнтування аспектів, пов'язаних із миротворчістю. 5. В статті показано значення та особливості розвитку освіти дорослих в сучасних умовах. Розглянуто перспективи розвитку діючих та впровадження нових організаційно-правових форм, що можуть забезпечити побудову ефективної моделі цього важливого виду освітньої діяльності у зв'язку із наслідками вторгнення в Україну російського агресора, зокрема створення центрів освіти дорослих на базі діючих закладів освіти, а також на базі юридичних осіб, що здійснюють свою діяльність в соціальній та виробничих сферах. Визначено як провідний чинник те, що в освіті дорослих важливим соціальною адаптація фахівців, можливість їх безконфліктного входження до нових умов і колективів, що може забезпечити продумані програми миротворчого виховання.
--	--	--	--	---	---

				6. Михацька А.В. Яковенко І.В. Трансформаційні аспекти системи державно - громадського управління освітою в сучасних умовах. Електронний журнал: Державне управління: удосконалення та розвиток, №1(2024). https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2840	6. Стаття Михацької О.В. та Яковенко І.В. «Трансформаційні аспекти системи державно-громадського управління освітою в сучасних умовах», опублікована в електронному журналі <i>«Державне управління: удосконалення та розвиток»</i> (№ 1, 2024), є релевантною дисципліні взаємодії державних інституцій та громадянського суспільства у сфері освіти, що є ключовим елементом миротворчих процесів. Автори аналізують трансформацію управлінських моделей, спрямованих на формування демократичної, відкритої та інклюзивної освітньої політики — цінностей, які є фундаментом миротворчого освіти в країнах ЄС. Також стаття стосується інноваційних підходів до управління освітніми процесами, які сприяють запровадженню освітніх практик, орієнтованих на діалог, толерантність та співпрацю — базові засади миротворчої парадигми.
OK5	Організаційно-правове управління та адміністрування	Олещенко Вероніка Юліанівна	Базова освіта: Національний авіаційний університет, 2011 р. Спеціальність: Правознавство. Кваліфікація: Юрист. Кандидат наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 - механізми державного управління. Тема дисертації: Державна політика у сфері забезпечення соціальних прав людини: міжнародні стандарти та їх імплементація в Україні.	1. Калюжний Р.А., Олещенко В.Ю. Правова природа громадянських прав, як теоретичний концепт. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». Київ: НАУ, 2024. № 2(71). С. 51-58. https://journals.indexcopernicus.com/search/article?articleId=4425841 2. Олещенко В.Ю. Новітня політика Європейського Союзу в сфері соціальних прав // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України / за заг. ред. А.	1. Наукова стаття релевантна до освітнього компоненту «Організаційно-правове управління та адміністрування», оскільки розкриває глибинні аспекти правової природи громадянських прав як фундаменту взаємодії особи та держави. Розуміння складної структури громадянських прав, їх правового статусу та механізмів реалізації є критично важливим для фахівців у сфері публічного управління, особливо у контексті правотворчої та правозастосовної діяльності. Результати дослідження сприяють більш глибокому усвідомленню меж державного втручання, принципів правової держави та прав людини, що становить основу ефективного та правомірного адміністративного управління. 2. Публікація має пряму релевантність до освітнього компоненту, оскільки розкриває сучасні підходи до формування та реалізації соціальної політики в умовах європейської інтеграції. Проаналізовані у публікації механізми забезпечення соціальних прав у межах політики Європейського Союзу, зокрема впровадження Європейського стовпа соціальних прав, діяльність Європейського органу праці та інструменти фінансування через Європейський соціальний фонд, мають прикладне значення для вдосконалення публічного управління у соціальній сфері в Україні. Досвід ЄС у сфері прозорих трудових відносин, підтримки соціальної справедливості та подолання економічної

			П. Савкова. – Київ : НАДУ, 2020. Вип. 1. С.58-61. 3. Олещенко В.Ю. Стан соціальної сфери як критерій забезпечення соціальних прав людини// Міжнародний науково-правовий журнал Legea si Viata; – №8-9, Одеса- 2020. 4. Олещенко В. Ю. Взаємообумовленність та зв'язок правових категорій: культурні права і правова культура в умовах розбудови правової держави // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Юридичні науки". — 2022. — № 9. https://doi.org/10.25313/2520-2308-2022-9-8286 5. Олещенко В.Ю. Активний і пасивний критерії порушення прав людини. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». Київ: НАУ, 2022. №2 .	нерівності є цінним орієнтиром для формування ефективних політик на національному рівні, що відповідає завданням сучасного організаційно-правового адміністрування. Дана праця сприяє формуванню здатності до адаптації міжнародних підходів у національну правову практику. 3. Стаття є релевантною ОК, оскільки висвітлює ключові аспекти взаємодії правових механізмів і управлінських. Автор аналізує стан соціальної сфери як показник ефективності функціонування державних та муніципальних інституцій, що прямо стосується організаційно-правових засад управління у публічній сфері. У статті розглядаються питання нормативно-правового регулювання соціальної політики, роль органів державної влади в забезпеченні соціального благополуччя населення, що є важливими темами для розуміння сучасного адміністрування та реалізації правових функцій у публічному управлінні. 4. Стаття є релевантною ОК, оскільки досліджує фундаментальні поняття культурних прав та правової культури, які безпосередньо впливають на формування правосвідомості та ефективність функціонування публічної адміністрації. У статті розкрито механізми взаємозв'язку правових цінностей та культурних стандартів у контексті побудови правової держави, що є критично важливим для формування організаційно-правової середовища, в якій діє державна влада. Розуміння цих категорій сприяє удосконаленню адміністративної практики, забезпеченню прав людини та підвищенню якості управлінських рішень у сфері публічного адміністрування. 5. Стаття є релевантною дисципліні, оскільки порушує ключові аспекти людини. Автор акцентує увагу на важливості ідентифікації як активних, так і пасивних форм порушення прав, що є критично важливим для формування правової відповідальності, запобігання адміністративним зловживанням та побудови ефективної системи управління. Такий підхід прямо впливає на якість адміністративних процедур, правову культуру управлінців та загальну ефективність публічного адміністрування в умовах правової держави.
--	--	--	--	---

			6. Олещенко В.Ю. Основні поняття і передумови заперечення геноциду: сучасні виклики для прав людини. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». Київ: НАУ, 2024. № 1(70). С. 56-63. 7. Олещенко В.Ю. Загальна характеристика та особливості професіограм працівників правоохоронних органів. Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право». Київ: НАУ, 2022. №4 .- С.59-64. (стаття, яку не додали в таблицю 2 ВСО) Статті, яка вийшли після завантаження ВСО в кабінет гаранта і не ввійшли до таблиці 2 ВСО 8. Олещенко В. Ю., Бобер Л. П., Марухленко О. В. Відкрите урядування як чинник	6. Стаття є релевантною ОК, оскільки розкриває правові та гуманітарні засади захисту прав людини в умовах глобальних викликів. Автор аналізує явище заперечення геноциду як правової та соціальної проблеми, що потребує ефективних організаційно-правових механізмів запобігання, моніторингу та реагування на рівні публічного управління. Така проблематика є ключовою для розвитку відповідальної правової політики, удосконалення адміністративного законодавства, а також формування правової свідомості в органах державної влади. Стаття поглиблює розуміння ролі державних інституцій в забезпеченні верховенства права та попередженні грубих порушень прав людини. 7. Дана публікація відповідає змісту освітнього компоненту, оскільки в ній розглядається система деонтологічних вимог до працівників правоохоронних органів, що прямо стосується управління персоналом у сфері публічної служби. Визначення професіограм як психологічної моделі юридичної діяльності сприяє розумінню структурних елементів професійної компетентності та ролі нормативного регулювання у визначенні вимог до посад. Такий підхід дозволяє удосконалити процедури кадрового добору, оцінки та розвитку працівників правоохоронної сфери, що є важливим завданням сучасного публічного адміністрування. Розгляд особливостей професійної дисципліни та функціональної відповідальності працівників у межах правової системи дозволяє екстраполювати висновки на ширші контексти публічної служби та державного управління. Таким чином, публікація має додаткову цінність для розуміння управлінських аспектів забезпечення дисципліни та професійних стандартів у публічному секторі. 8. Стаття релевантна освітньому компоненту, оскільки зосереджується на сучасних практиках відкритого врядування як інструменті підвищення ефективності публічного управління. У роботі аналізується міжнародний досвід і національні механізми реалізації принципів прозорості, підзвітності та
--	--	--	---	---

				демократичного розвитку: міжнародний досвід та українські перспективи // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". 2025. № 4. https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-4-10900 9. Поспелова Т.В., Руденко В.С., Олещенко В.С. Інституційно-економічне забезпечення людського розвитку: управлінська трансформація в умовах посткризової перебудов. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5799 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-139	громадської участі, що є ключовими для формування демократичного та відповідального управлінського середовища. Практики, описані у статті, сприяють вдосконаленню цифрового врядування, розбудові довіри до органів публічної влади, посиленню діалогу між владою та громадськістю, що є важливими складовими професійної підготовки фахівців у сфері публічного адміністрування. 9. Стаття висвітлює сучасні підходи до публічного управління людським розвитком, що є ключовим елементом сталого функціонування держави та громад. Авторський аналіз трансформації моделей соціальної політики в умовах посткризового відновлення акцентує увагу на переході до інституційно орієнтованого управління, що передбачає посилення ролі держави як каталізатора розвитку людського капіталу. Розкриті у статті ідеї стратегічного планування, цифровізації, соціального інвестування та ефективного ресурсного менеджменту на пряму корелюють з прикладними компетенціями управлінців у сфері організаційно-правового адміністрування, формуючи підґрунтя для адаптації управлінських рішень до сучасних викликів.
OK8	Комунікації та цифрові трансформації у публічному управлінні	Рубан Дмитро Олександрович	З 16 квітня 2019 року призначений до Департаменту суспільних комунікацій виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (Далі - Департамент), а з 10 липня 2020 року по теперешній час працює на посаді першого	1. Рубан Д. О. Партисипаторне бюджетування як інструмент розвитку місцевої демократії (на прикладі міста Києва). Теорія та практика державного управління, 2021. 2(73). С.135-143. DOI: 10.34213/tp.21.02.15.	1. У роботі представлено аналіз цифрових платформ, через які реалізується партисипаторне бюджетування у місті Києві, охарактеризовано рівень залучення громадян до бюджетного процесу та продемонстровано вплив цих процесів на підвищення прозорості, підзвітності влади та довіри до органів місцевого самоврядування. Дослідження ілюструє практичне застосування цифрових технологій у публічному управлінні як засобу розвитку комунікаційних зв'язків між державою та громадськістю. Крім того, стаття демонструє роль цифрових інструментів у трансформації традиційних адміністративних практик у напрямку більш відкритого, інклюзивного та прозорого управління.

			заступника директора Департаменту, що віднесена до посад державних службовців категорії «Б», та має 5 ранг державного службовця (довідка додається). До викладання ОК Рубан Д. залучений як професіонал-практик.	URL: https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/20551/19297 2. Рубан Д. О. Європейські принципи публічного управління як основа удосконалення механізмів розвитку місцевої демократії. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.9.16. No 9. URL: https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/525/532 3. Рубан Д. О. Муніципальні відкриті громадські простори (хаби) як інноваційні інструменти розвитку місцевої демократії (на прикладі міста Києва). Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління, 2022, 1(15), С. 33-36. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/15-7/9. URL:	Таким чином, зміст публікації є цілком релевантним до дисципліни «Комунікації та цифрові трансформації», оскільки відображає актуальні процеси цифровізації в публічному управлінні, формування нових каналів комунікації з громадськістю та впровадження технологічних рішень у сфері демократичного врядування. 2. Розкрито значення впровадження європейських стандартів у контексті розвитку нових форм комунікації між органами влади та громадянами, що здійснюється, зокрема, через цифрові інструменти. Застосування цих принципів сприяє не лише підвищенню якості управлінських рішень, а й формуванню культури взаємодії на основі електронної демократії та цифрових сервісів. У статті наголошується на необхідності переходу від адміністративно-кадрових підходів до більш інклюзивної моделі, в основі якої є діалог, цифровізація та комунікаційна відкритість. Такий підхід є суттю дисципліни «Комунікації та цифрові трансформації», яка орієнтована на дослідження способів формування сучасного інформаційного простору у публічному управлінні. Отже, дана публікація є релевантною до змісту навчальної дисципліни, оскільки висвітлює реформи, що передбачають цифрову трансформацію управлінських практик, посилення прозорості та вдосконалення комунікацій між владою та громадянським суспільством. 3. У дослідженні підкреслюється значення відкритих просторів не лише як фізичного середовища для зустрічей, а й як комунікаційної платформи, яка об'єднує цифрові сервіси, інтерактивні інструменти зворотного зв'язку та механізми цифрової участі. Це безпосередньо пов'язує тему дослідження з проблематикою дисципліни, яка охоплює питання модернізації каналів взаємодії між владою та громадськістю, а також створення інноваційних інфраструктур комунікації. У статті проаналізовано практичний досвід міста Києва, що робить публікацію прикладом ефективної реалізації проєктів у сфері електронної демократії та локальної цифрової трансформації. Такий досвід може бути використаний в навчальному процесі як приклад успішної інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у публічне управління. Таким чином, дана стаття є релевантною до дисципліни «Комунікації та цифрові трансформації», оскільки вона розкриває інноваційні практики розвитку комунікаційної інфраструктури в місцевому врядуванні, заснованої на засадах відкритості, участі та цифрової взаємодії.
--	--	--	---	--	--

			https://publicadministration-knu.org/index.php/journal/article/download/98/50 4. Рубан Д. Розвиток місцевої демократії в системі реформування публічного управління. Вісник економіки. 2023. Вип. 1. С. 153–165. DOI: https://doi.org/10.35774/vi-snyk2023.01.153 5. Рубан Д. Методичні підходи до моніторингу місцевої демократії: призначення класифікація, зміст. Економіка, управління та адміністрування, 2023. №3(105). С. 124-130 6. Рубан Д. О. Механізми розбудови громадянського суспільства в контексті розвитку місцевої демократії. Державне	4. В публікації проаналізовано вплив реформ на структуру та функціонування місцевих органів влади, зокрема в контексті розвитку інструментів участі громадян. Значна увага приділяється ролі комунікаційних стратегій, цифрових сервісів, платформ електронної демократії, що забезпечують прозорість, відкритість та підзвітність управлінських процесів. Саме ці елементи становлять сутність дисципліни «Комунікації та цифрові трансформації», яка досліджує шляхи оптимізації інформаційної взаємодії у публічному секторі. Розгляд тематики цифрової участі, доступу до інформації та трансформації управлінських відносин на основі нових технологій та комунікаційних каналів робить цю статтю цінним джерелом для вивчення процесів цифровізації в контексті демократичного врядування. Таким чином, дана стаття є повністю релевантною до дисципліни, оскільки висвітлює інтеграцію цифрових та комунікаційних рішень у систему місцевого самоврядування, сприяє кращому розумінню змісту та значення цифрової трансформації для демократичного розвитку на місцях. 5. Це дослідження є релевантним до дисципліни, оскільки акцентує увагу на ролі інформаційно-аналітичних систем у процесі управління. Моніторинг як форма зворотного зв'язку з громадою базується на використанні цифрових інструментів збору та обробки даних, онлайн-анкетування, інтерактивних платформ, що дає змогу ефективно оцінювати рівень громадської участі, прозорості та підзвітності місцевої влади. Стаття також розкриває питання організації інформаційної взаємодії між владою, інститутами громадянського суспільства та населенням, що є основним змістовим ядром дисципліни. Практичне спрямування публікації дозволяє розглядати її як методичне підґрунтя для впровадження цифрових рішень у процесах оцінки та покращення місцевої демократії. 6. Ця публікація пов'язана з тематикою дисципліни, оскільки розглядає комунікацію як основу для участі громадян у процесах прийняття рішень і підзвітності влади. У роботі висвітлено важливість цифрових технологій - онлайн-платформ, соціальних мереж, електронних петицій - як засобів комунікації між громадськістю та владою, що є критично важливими для розвитку інклюзивної демократії.
--	--	--	---	---

				управління: удосконалення та розвиток. 2023. 11. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.28 7. Kasych A., Cherniavska O., Ruban D., Glukhova V., Golub V., Nefedova T. Artificial Intelligence as a Tool of Local SelfGovernment and Democracy Development During the Formation of Industry 5.0 and Society 5.0 <u>MEES - 2023 IEEE 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System</u>	Особливе значення має висвітлення нових механізмів, через які громадські ініціативи можуть інтегруватися в систему публічного управління, зокрема через цифрову участь, електронні консультації та інформаційно-комунікаційні кампанії. Це повною мірою відповідає навчальним цілям дисципліни, яка формує розуміння того, як цифрові інструменти змінюють структуру влади та механізми соціального впливу. 7. Тематика роботи напряму пов'язана з ключовими положеннями ОК, що охоплює дослідження нових цифрових рішень та їх вплив на публічне управління. Стаття демонструє практичне застосування ШІ як інструменту цифрової взаємодії між органами влади та громадянами, оптимізації комунікаційних процесів, прогнозування рішень, а також підвищення ефективності роботи муніципалітетів у межах концепцій Industry 5.0 та Society 5.0. Зміст публікації ілюструє, як за допомогою цифрових технологій відбувається переосмислення класичних моделей управління та комунікації, забезпечується персоналізація послуг, інтеграція штучного інтелекту в прийняття рішень та підтримка прозорих та обґрунтованих адміністративних дій. Таким чином, ця стаття є повністю релевантною до змісту дисципліни «Комунікації та цифрові трансформації», оскільки розкриває інноваційні аспекти цифрової трансформації публічного управління на перетині технологічного прогресу та демократичного врядування.
--	--	--	--	--	--

Критерій 8. Внутрішнє забезпечення якості освітньої програми

Рівень Е

Рекомендації

ГЕР погоджується із ЕГ та рекомендує адміністрації ЗВО усунути суттєвий недолік, який пов'язаний з проблемою оприлюднення та доступу до повнотекстових форматів кваліфікаційних робіт здобувачів освіти.

Відповідь університету:

Дякуємо за ретельний аналіз системи внутрішнього забезпечення якості освіти (СВЗЯО) Університету, результати якого викладені у підкритеріях критерія 8 Проєкта експертного висновку ГЕР, проте вважаємо за доцільне не погодитися із зауваженням на підкритерій 8.5: "Виявлено суттєвий недолік у системі внутрішнього забезпечення якості освіти, яка зреагувала не своєчасно на виявлений недолік: відсутній відкритий доступ до повнотекстових версій кваліфікаційних робіт, як цього вимагає Стандарт спеціальності 281". Згідно з Роз'ясненнями Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми (https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/nmc_al/Roziasnennia-shchodo-zastosuvannia-Kryteriiv-otsiniuvannia-yakosti-op.pdf), суттєвий недолік визначається як: "недолік, який становить порушення норм чинного законодавства, негативно впливає на формування компетентностей здобувача освіти або унеможливорює чи суттєво ускладнює надання освітніх послуг". Усі зазначені в звіті ЕГ та в проєкті експертного висновку ГЕР факти свідчать про те, що здобувачі ОП успішно захищають кваліфікаційні роботи, досягнення програмних результатів навчання підтверджується 100% успішним складанням ЄДКІ, визначені Стандартом ВО компетентності формуються через освітній процес, а не через доступ до архівних робіт. При цьому відсутні будь-які ускладнення у наданні освітніх послуг, оскільки освітній процес здійснюється в повному обсязі, всі освітні компоненти реалізуються згідно з навчальним планом, а здобувачі мають доступ до всіх необхідних освітніх ресурсів. Таким чином, даний недолік має суто технічний характер, оскільки визначена проблема стосується виключно технічного аспекту оприлюднення, що не впливає на якість освітнього процесу та не порушує права здобувачів на якісну освіту.

Щодо несвоєчасного реагування СВЗЯО як суттєвого недоліку її діяльності також не погоджуємось, натомість додатково аргументуючи її ефективність, яка підтверджується як наведеними в звіті ЕГ та попередньому експертному висновку ГЕР фактами, так і наступним: в Університеті в цілому та за даною ОП зокрема відбувається систематичний моніторинг якості шляхом регулярних оновлень даної ОП з урахуванням сучасних практик (2020, 2023, 2024 роки); регулярно проводяться опитування здобувачів "Викладач очима студентів", за результатами якого НПП мають високі оцінки; при оновленнях ОП враховуються пропозиції стейкхолдерів (представлено в таблиці врахування/відхилення); практики безпосередньо долучені до реалізації ОП (Рубан Д.О.); з метою актуалізації відбувається регулярне оновлення навчально-методичного забезпечення ОК. Поруч з цим СВЗЯО забезпечує ефективне

реагування на виявлені недоліки попередньої акредитації, зокрема: покращено доступ до інформації про ОП на сайті кафедри; забезпечується вибір дисциплін як загального, так і професійного циклу задля забезпечення можливості формування індивідуальної освітньої траєкторії та поглибленого розвитку soft skills здобувачів; НПП кафедри долучені до реалізації міжнародних проєктів (Еразмус+ РеаСН); в Університеті здійснюється постійний моніторинг кар'єрного шляху випускників.

Аналіз вимоги Стандарту щодо оприлюднення кваліфікаційних робіт вже наведений нами у відповіді на рекомендації критерію 5, проте в аспекті відповідності критерію 8 варто зазначити, що первинною метою Стандарту ВО є забезпечення якості підготовки фахівців. Таким чином вимога оприлюднення кваліфікаційних робіт стосується швидше прозорості, а не якості освіти, оскільки очевидною є відсутність прямого зв'язку між оприлюдненням та освітнім процесом. В той же час Стандарт не регламентує формат або рівень відкритості оприлюднення.

Враховуючи вищезазначене, вважаємо виявлений у даному критерії недолік не суттєвим, а технічним, тобто рекомендацією щодо приведення у відповідність технічних вимог Стандарту. В напрямку оперативного усунення технічного недоліку з боку Університету, окрім зазначеної у відповіді на Звіт ЕГ реалізації на даний момент рішень, також здійснено оприлюднення повнотекстових версій кваліфікаційних робіт за останні п'ять років за посиланням: <https://feu.kubg.edu.ua/resursy/dokumenty.html#kvalifikatsii-robot>, що свідчить про реальність намірів щодо усунення виявленого недоліку в найкоротші терміни, оскільки актуалізація внутрішніх процедур щодо налагодження процесів оприлюднення робіт потребує більш тривалого терміну, а також демонструє прозорість процесу усунення виявлених недоліків з боку Університету.

Критерій 9. Прозорість та публічність

Рівень В

Рекомендації

ГЕР погоджується із ЕГ щодо рекомендації зробити процес обговорення більш доступним для зацікавлених сторін (зовнішніх стейкхолдерів, академічної спільноти, міжнародної спільноти тощо) шляхом доповнення графіку обговорення проєкту ОП 2025 року, що розміщується на сайті кафедри, посиланнями на заходи, що відбуваються у форматі онлайн.

Відповідь університету:

Заклад вищої освіти дякує Галузевій експертній раді за рекомендації щодо удосконалення процедури обговорення освітньої програми. Університет повністю погоджується з важливістю забезпечення відкритості, прозорості та доступності цього процесу для всіх зацікавлених сторін.

З цією метою до процедури обговорення ОП буде внесено зміни, що передбачають оприлюднення розширеного графіка обговорення із зазначенням формату проведення заходів та активним посиланнями на онлайн-платформу

(Google Meet), через яку будь-яка зацікавлена особа може долучитися до процесу обговорення в режимі реального часу.

Університет усвідомлює важливість врахування думок та пропозицій різних цільових груп під час проєктування ОП, адже саме широке професійне обговорення забезпечує її релевантність, сучасність та практичну спрямованість. Тому вжиті заходи сприятимуть посиленню комунікаційної відкритості, розширенню можливостей для конструктивного діалогу та підвищенню загальної якості розробки ОП.