

вимови звуків. Дослідження показує, як перейти від суто рецептивних вправ до рецептивно-репродуктивних, у яких поєднуються дві мети – формування навичок аудіювання та говоріння. Автори статті зазначають, що використання скоромовок може бути дуже ефективним інструментом для вдосконалення англійської вимови, оскільки ці вправи дозволяють розвивати фонетичну чутливість, розширювати словниковий запас та вчити правильної артикуляції звуків, що дуже важливо для розуміння та продуктивного використання мови. Для підтвердження ефективності використання скоромовок проведено експеримент, в якому група студентів спеціальності “Філологія” навчалися вимові за допомогою цих вправ.

Результати дослідження та загальний досвід використання цієї методики показують, що застосування такої стратегії має позитивний вплив на розвиток фонетичної чутливості та артикуляції звуків у студентів, поглиблює знання основних правил вимови, допомагає оволодіти артикуляцією тих звуків, які не характерні для рідної мови учня, а також підвищує мотивацію до вивчення англійської мови в цілому та робить їх вимову більш природною та наближеною до вимови носіїв мови під час розмови англійською.

Ключові слова: артикуляція, слухання, фонетична компетентність, вимова, скоромовка

Стаття надійшла до редакції 21.04.2023 р.

УДК 379.8.07:005.95+37.091.4МАКАРЕНКО

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2023.31.283328](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2023.31.283328)

НАТАЛІЯ КАРДАШ

КЗ позашкільної освіти „Будинок юнацької та дитячої творчості Опішнянської селищної ради Полтавської області”

НІНА ПИВОВАР

ORCID: 0000-0002-7047-782X

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПРОДОВЖЕННЯ МАКАРЕНКІВСЬКИХ ТРАДИЦІЙ В УМОВАХ ЖОРСТКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті досліджується роль менеджера освітнього позашкільного закладу в розробці, прийнятті управлінських рішень у сучасних українських реаліях, пропонуються проєктні авторські практичні рекомендації щодо цього з урахуванням історично аналогічного досвіду макаренківських традицій, і дане дослідження це рекомендує як надзвичайно актуальне.

Наукова новизна роботи полягає у подальшій розробці поняття «крайня невизначеність» (війна) – до актуальнішого поняття й відповідно – пропозиції нового терміну в менеджменті, а саме: «жорстка невизначеність» – для умов роботи під час широкомасштабної терористичної війни на тлі пандемії covid-19, що нині на території України відбуваються одночасно. Практичне значення роботи полягає у можливостях використання висновків, рекомендацій у позашкільних освітніх закладах України.

Ключові слова: умови невизначеності, жорстка невизначеність, менеджмент, макаренківські традиції, широкомасштабна війна, пандемія covid-19, пресинг

Сьогодні у свідомість не лишень науковців, але й педагогів-практиків-управлінців все ширше увіходить теорія та відповідна методологія розроблення процесу прийняття рішень – однієї із щонайсуттєвіших складових новітнього менеджменту, у тому рахунку й педагогічного (Василенко, 2003; Дерлоу, 2001). Головне їхнє призначення – розробка саме тих інноваційних підходів, рекомендацій, котрі надають можливості обґрунтувати обрання оптимального рішення і в тих гостро невизначених ситуаціях (Карпов, 2010), що сьогодні постійно переслідують населення України в умовах одночасного пресингу широкомасштабної терористичної війни з боку РФ на тлі пандемії covid-19. Терор росіян розповсюдився буквально на всю територію України: майже кожен населений пункт зазнав а чи й зазнає і досі ракетних та бомбових ударів вже другий рік поспіль. Це відчули на собі й тисячі освітніх закладів. Такого варіанту війни історія людства досі не знала, як і практики керування закладами освіти у подібних умовах. І це є велика **проблема** освітнього менеджменту на сьогодні. Риси

такої роботи можемо завбачити у діяльності А. С. Макаренка (Макаренко; Макаренко, 1981), що продуктивно працював з дітьми, підлітками, котрі стали безпритульними сиротами у результаті Першої світової та громадянської війн, жовтневого перевороту в колишній Російській імперії, широкомасштабних й мільйонолетальних пандемії так званого іспанського грипу та епідемій тифу, дизентерії на тлі голодування великих верств населення тощо.

За життя Макаренка на теренах колишнього СРСР не було в ужитку слова „менеджер” і бути не могло, адже країна знаходилася за сталінською залізною завісою од усього світу, у тому рахунку – й наукової його сфери, коли особисто Сталіним були „закриті америки” кількох наук або хоча би їхніх деяких галузей, законів. До перебудовчих процесів про менеджмент у педагогічній сфері не було й згадки у вітчизняній науковій літературі. Але сьогодні можемо сказати, що А. С. Макаренко був успішним менеджером, причому і як приклад для вже багатьох поколінь управлінців в освіті.

Нині, в умовах не просто невизначеності (тобто недостатньої або надлишкової інформації для аналізу конкретних ситуацій (так званих кейсів) внутрішнього й зовнішнього середовища стосовно даної освітньої системи, розробки заходів для цілеспрямованих змін на краще, але в умовах так званої „жорсткої невизначеності” (Кардаш, 2022) досвід видатного педагога потребує подальшого розвитку нашим власним досвідом. І це інтенсивно актуалізує дану роботу.

Стати головним менеджером освітнього закладу в умовах широкомасштабної, до того ж терористичної війни плюс пандемії – то особливий, багатократний педагогічний вантаж як для вихованців освітнього закладу, так і для менеджерсько-педагогічного впливу на педколектив. Ще важчим такий вантаж робить те, що у світовій науковій літературі немає аналогічних розробок ба навіть розвідок з такого приводу, а відповідно – в посібниках із менеджменту немає жодного параграфу щодо управління освітнім закладом будь-якого профілю в умовах війни на тлі пандемії хвороби, котру ніхто у світі не вміє лікувати однаково продуктивно. І це ще додає актуальності нашій роботі.

Сьогодні працюємо не лише з тими дітьми, які постійно живуть у нашому районі й відчувають на собі фізичний та психологічний тягар потенційних загроз широкомасштабної війни в Україні, коли немає жодного гарантовано безпечного місця, але й з тими, котрі вимушено стали тимчасовими переселенцями. Окрім того, нікуди не щезає загроза з боку віруса-збудника covid-19, його різних мутантних модифікацій, до котрих також перманентно мусить пристосовуватися дитячий організм з іще неокріпим імунітетом. І це є велика проблема для її осмислення науковцями світу.

Один з цікавих аспектів можливостей вирішення хоча би деяких сторін цієї проблеми теоретиками за пильного розгляду „крупним планом” – то звертання до практичного новітнього досвіду педагогів-менеджерів, які, подібно Макаренку, зуміли достатньо швидко переосмислити свої методи діяльності у довоєнних та доковідних умовах і підпорядкувати їх настійливим вимогам нового часу, не боячись болісного процесу керування ламкою заскоружлих стереотипів.

Одному з авторів статті, як менеджеру КЗ позашкільної освіти „Будинок юнацької та дитячої творчості Опішнянської селищної ради Полтавської області” у таких умовах, котрі значно перевищують за складністю і трагічністю умови так званої „крайньої невизначеності” (Карпов, 2010; Федотова, Хачатурова, 2017), доводячи їх аж до „жорсткої невизначеності” (Кардаш, 2022), доводиться працювати на посаді директора, скеровуючи усю роботу даного закладу і несучи особисту відповідальність за його діяльність перед місцевими органами самоуправління, відповідним відділом освіти, за охорону праці членів колективу і техніку їхньої безпеки, постійно оновлюваний дитячими художніми роботами дизайн інтер’єрів, часткового ремонту фасаду, впорядкування прилеглої до закладу території тощо. Але найголовніше – психологічний мікроклімат у колективі педагогів, технічних працівників, дітей, батьків.

Як впливає з наукових першоджерел, у практиці прийняття оргрішень менеджером розглядається обов’язково за трьох головних критеріїв умов зовнішнього середовища (соціуму), соціальних популяцій, організацій, що й визначає обрання альтернатив, а саме: їхню складність, динаміку ба навіть невизначеність (Карпов, 2010). Складність же зовнішнього середовища визначається наявністю так званої „...мережевої факторної блокади...” (Storey, 1987). Динамічність зовнішнього „кола” мережі – високий рівень відсутності стабільності, а також – високої мінливості параметрів усередині „кола” (системи), зміни чинників, що працюють іззовні (Василенко, 2003; Дерлоу, 2001): у нашому випадку це – хвильові зміни на фронтах, у площинах окупації чи деокупації; міграційні хвилі рухів переселенців усередині України, а також еміграції та імміграції, синусоїдальні хвилі пандемії у зв’язку зі змінами сезонності та періодичних мутацій вірусу COVID-19.

Будь-яке остаточне рішення менеджера має особливо далекотерміново пролонговану дію за невизначеності умов зовнішнього середовища, що у педагогічному менеджменті розглядається як відсутність релевантної інформації (Дерлоу, 2001), її недостатність для обрання найоптимальнішої серед різних допустимих альтернатив (Карпов, 2010). Адже саме така інформація містить у собі ті дані, котрі завжди гостро необхідно мати задля того, аби хоча би більш-менш правильно прорахувати наслідки менеджерських рішень ще на стадії їхньої підготовки. Використання ж нерелевантної інформації, тобто несуттєвих, так званих надлишкових даних може призвести до прийняття

помилкових рішень у результаті викривлення бачення реальної картини довкілля, котра у кращому випадку могла би описати цілком реальні проблеми конкретної ситуації (тобто даного кейсу), щодо яких слід приймати рішення. Також можливе зниження оперативності й одночасне підвищення трудомісткості процесу прийняття рішення. Зайва інформація збільшує час прийняття рішення, нерідко це несе у собі велику загрозу, особливо у нинішніх умовах. Тож однією із цілей уповні системного аналізу наявних і неаявних можливостей зовнішнього та внутрішнього кіл є повна, всебічна перевірка різних варіантів дій в аспекті кількісного та якісного зіставлення витратних ресурсів з можливо одержуваним результатом. Цей аналіз – задля вирішення і слабко структурованих проблем складом частин, взаємних зв'язків, котрі встановлюються неповно, а також – для завдань, які з'являються у тих кейсах, що їх можливо характеризувати за допомогою існуючих факторів невизначеності, неформалізованих елементів, котрі неможливо перекласти мовою математичної статистики (Карпов, 2010; Федотова, Хачатурова, 2017).

У процесі щоденної роботи управлінця освітнього позашкільного закладу (в умовах повномасштабної терористичної війни і щодо цивільного населення) нам довелося не лишень використати наукові методики діяльності саме в дещо подібних умовах [там же], але й виробляти власні на підвалинах власного ж досвіду, що набутий уже в цих, цілком конкретних жорстких умовах, та такого, що набувається буквально щодня й по сьогодні. Зазвичай, започатковували всю оцю діяльність суворо на юридичних засадах: відповідних чинних документах, затверджених ВР України, наказах освітянських управлінських державних інституцій, ще проектних законотворчих документах тощо. Приміром, 25 січня 2022 року парламент нашої країни у першому читанні схвалив „Законопроект щодо удосконалення функціонування системи позашкільної освіти, підвищення її якості, а також розширення доступу до неї” (*Законопроект щодо удосконалення...*). „У сучасних умовах на позашкільну освіту покладаються нові функції – формування лідера, успішної, конкурентоспроможної особистості. На сьогодні функціонує понад 1350 закладів позашкільної освіти, у яких навчаються понад 1 мільйон 200 дітей. Саме тому розроблено проект закону, яким передбачено урегулювати важливі питання, зокрема, розвитку системи закладів позашкільної освіти”, – так звернулася до нас тодішня заступниця Міністра освіти і науки України В. Б. Рогова (Рогова, 2022). Ухвалення Закону забезпечить: „...реалізацію, охорону та захист конституційного права дитини на здобуття позашкільної освіти відповідно до потреб кожної особистості; законодавчі засади розвитку всієї системи позашкільної освіти країни; покращання якості й такої освіти, що допомагатиме зросту інтелектуального, патріотичного, духовно-морального потенціалу...” [там же].

Сучасні жорсткі умови, створені війною та пандемією, суттєво загальмували втілення проекту в дошкілля. Та ми продовжуємо керувати закладом, несучи персональну відповідальність щодо організації, якості роботи з дітьми та юнацтвом, заступниками, помічниками з адміністративно-господарчої роботи, узгодження діяльності адміністрації спільно із батьками, забезпечення добору, розстановки педагогічних кадрів, здійснення розподілу фондів закладу, керівництва фінансовою діяльністю, організації роботи педагогічної та батьківської рад, здійснення безпосереднього керівництва громадянсько-патріотичним вихованням школярів, удосконалення освітньо-виховного процесу загалом, методичної роботи, підтримання у колективі, незважаючи на морально-психологічні виклики ззовні та зсередини, стійкого здорового психологічного клімату, атмосфери не лише творчого характеру, але й креативного, а також колегіальності, особистої відповідальності кожного за всіх і все, дотримання навчальної, трудової дисципліни, неухильне зростання громадянської, громадської активності на підвалинах самоуправління, розвитку креативно-ділових стосунків педагогічного, технічного, дитячо-юнацького колективів.

Оскільки три останні роки доводиться працювати в умовах пандемії covid-19 і вже півтора року – в умовах жорсткої агресії з боку РФ, те накладає відповідний психологічний, моральний відбиток на персонал, дітей, робить умови їхньої діяльності умовами не просто крайньої невизначеності (Карпов, 2010), а – жорсткої невизначеності (Кардаш, 2022). Адже основними причинами умов невизначеності теоретики педагогічного менеджменту вважають нестачу інформації а чи її надлишок, коли менеджеру надзвичайно тяжко орієнтуватися щодо її „істинності” (Карпов, 2010; Федотова, Хачатурова, 2017). А саме ж такими умовами жорсткої невизначеності (Кардаш, 2022) й утворені умови нинішньої реальної діяльності закладу. На те нас орієнтує і лист МОН від 18.03.2022 за № 1/3544-22 за підписом тодішньої заступниці міністра МОН В. Б. Рогової „Про забезпечення освітнього процесу в закладах позашкільної освіти під час дії воєнного стану” (Рогова, 2022), що його було адресовано управлінцям департаментів освіти, науки обласних, Київської міської державних військово-цивільних адміністрацій. У листі повідомляється: з 14 березня 2022 р. в Україні поновлюється освітній процес у закладах освіти, у тому рахунку й у позашкільних закладах. У прямій залежності од ситуації безпеки у конкретному регіоні країни навчання вже могло відбуватися у дистанційній або в змішаній формі, зокрема: „...державні центри позашкільної освіти у співпраці з обласними, міськими, районними закладами позашкільної освіти організують дистанційно заняття для різних категорій учнівської молоді. Долучитися до занять може будь-яка дитина, незалежно від того, чи займається вона в закладі позашкільної освіти. Всі заняття знаходяться у вільному доступі. Зкладами позашкільної освіти розроблено сучасні цікаві

заняття, відеоблоги, майстер-класи, лекторії, відеоматеріали, презентації тощо” [там же]. Так само діяв та діє нині й наш заклад. У якості методичного новітнього озброєння поряд зі стаціонарним способом занять – дистанційні, за допомогою комп’ютерних мереж.

Ми відразу відгукнулися на прохання МОН забезпечити освітній процес, відновити організаційно-масові заходи згідно з планом всеукраїнських, міжнародних організаційно-масових заходів з дітьми, учнівською молоддю за основними напрямками позашкільля (затверджених Наказом МОН від 15.12.2021 No 1379, де зазначалося, що „...і у дистанційній, і у змішаній формі занять необхідно забезпечувати психологічну підтримку вихованців, організовуючи їхнє змістовне дозвілля і у закладі, і – нехай і опосередковано – вдома” (Рогова, 2022). Нам повідомили й про необхідність залучення до позашкільля і дітей, що евакуйовані з фронтових регіонів.

Відповідаючи на такі виклики часу, наш комунальний заклад працює і зараз, пильну увагу звертаючи на реалізацію „Концепції національно-патріотичного виховання у системі освіти” (*Концепція національно-патріотичного...*), відповідне подальше планування роботи, вдосконалення програмно-методичного забезпечення гуртків, новітні особливості використання мас-медійних, комунікаційних технологій у справі освіти, паралельно постійно дбаючи за безпеку під час стаціонарних заходів, використання належно обладнаних для дітей бомбосховищ на випадки повітряних тривог тощо. Укладаємо дитячі групи задля їхнього спілкування, відвертих розмов на всі можливі, у тому рахунку й глибоко тривожні теми з педагогами, психологом у месенджерах, на онлайн-платформах. Є намітки співпраці з Федерацією спорту туризму України.

Нині у центрі уваги педколективу, менеджера – обговорення питань модернізації наших послуг стосовно викликів війни та пандемії, підвищення якості й доступності цих послуг, збереження кадрів тощо. При цьому, однією з так званих моделюючих умов прийняття оргрішень щодо вибору стратегій і тактики взаємодії в умовах невизначеності є ситуації розв’язання дилем, які досить часто виникають. І кожна передбачає обрання лише однієї альтернативи із передбачуваних за умови їхньої рівноваги на терезах якості. З цього й виходимо при кейсах жорсткої невизначеності за обрання методик розробки, прийняття рішень, оскільки такі, як правило, незапрограмовані й приймаються саме у подібних кейсах, коли у наявності – високий рівень невизначеності, „...бо не маємо готових: процедури, сталої структури, досвіду застосування або ж цей досвід не дає стовідсоткових достовірних результатів, і такі рішення часто називають креативними” (Кардаш, 2022).

Приміром, неодноразово перед нами являлася дилема: діяти „завчено”, стереотипно, розробляти, приймати цілком стандартні рішення або ж займатися руйнацією заскорузлих стереотипів, „виходити за рамки розумного”, розробляючи, приймаючи „неадекватне” у стосунку до умов пандемії та війни, рішення. Використовуючи методику кейсів, вибирали й вибираємо методи урахування саме конкретних ситуацій, а значить – перш за все вдумливої, жалісливої, психологічної підтримки, що дуже природно, як вважаємо, в конкретних тяжких ситуаціях. Саме таку підтримку бачимо у відволіканні уваги від наслідків трагічних ситуацій як дітей, так і педколективу, працюючи над уповні мирними проектами, націленими перш за все на психологічні розрядку й комфорт у закладі.

Приклад: за міні-проектом „Модернізація куточка Природи” переслідували не лише мету створення комфортних умов задля утримання декоративних тварин, подовження списків їхнього біовидового складу, покращання стану матеріально-технічної бази гурткової роботи закладу, санітарно-гігієнічних умов, осучаснення екологічного осередку, але й поліпшення психологічного, естетичного комфорту учнів завдяки їхній безпосередній участі в процесі тієї роботи, а потім – догляду за тваринками, рослинами. Нова естетика гурткової кімнати працює на зняття надлишкової емоційної напруги дітей та педагогів, поліпшення самопочуття, на зміцнення імунітету. У роботах над проектом підвищилася дитяча самооцінка. Оздоровлення загальної атмосфери закладу сталося і в результаті озеленення із використанням інтродукованих екзотів (для закритих приміщень, зимових садів), у тому рахунку – перш за все хвойних: відбувається оздоровлення складу повітря закладу фітонцидами, що відіграє позитивну роль у сплеску відвідуваності. Збільшується і число відвідин оновленого куточка природи дітьми Опішнянської громади в ознайомливо-тематичних екскурсіях, на еко-заняттях, а це загалом підвищує рівень екокультури нашого населення.

З метою поліпшення психологічного стану учнів та педколективу в умовах жорсткої невизначеності ми започаткували і моніторинг якості повітря з допомогою створення станції „Зелене серце Опішні”. Тепер ми отримуємо оперативні дані відносно індексу якості повітря, реалізуємо права громадян на отримання екоінформації, адже метою проекту була налагоджена регулярна перевірка якості повітря – один зі щонайефективніших методів захисту довкілля, відтак і здоров’я людини. Станція допомагає простежувати концентрацію забруднюючих речовин, зокрема, токсичних газів; оперативно вживати заходів задля поліпшення конкретної ситуації. Тепер перед нами завжди є об’єктивно-актуальна, динамічна картина якості повітря.

Отже, суто практичне надбання досвіду кожним освітнім українським менеджером, напрацьована а чи хоча би удосконалена ним певна методика діяльності у таких умовах (з точки зору наукового

менеджменту – крайньої невизначеності (Карпов, 2010; Рогова, 2022)) є безцінною та такою, котра вартує усялякого вивчення і поширення, особливо у тому разі, коли цей досвід за своїм тонким психологічним сенсом, органічно вплетеним у менеджмент, з іншого історичного витку перегукується із макаренківським (*Концепція національно-патріотичного...;* Макаренко), який пройшов перевірку не просто часом довжиною у багато десятиліть, але – своєю продуктивністю, що своєю луною луною ліне від покоління вихованців А. С. Макаренка до нових поколінь їхніх дітей, онуків, праонуків і – так само – через покоління педагогів аж до нашого часу.

Наукова новизна даної роботи – осмислення нашої діяльності у сучасних умовах – випукло проглядається у пропозиції нового терміну в менеджменті, а саме: „жорстка невизначеність” – саме для умов широкомасштабної терористичної війни з боку РФ, що відбувається в Україні на тлі пандемії COVID-19, що має величезний вплив на життя практично усього світу (Кардаш, 2022).

Список використаних джерел

- Василенко, В. О. (2003). *Теорія і практика розробки управлінських рішень*. Київ: ЦУЛ.
- Дерлоу, Дес. (2001). *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень*. Київ: Наукова думка.
- Законопроект щодо удосконалення функціонування системи позашкільної освіти, підвищення її якості, а також розширення доступу до неї: ухвалений у першому читанні*. Верховна Рада України. Київ, 26 січня 2022 року.
- Кардаш, Н. Г. (2022). *Розробка і прийнятті управлінських рішень у педагогічному менеджменті: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня „Магістр”*. Полтава.
- Карпов, А. В. (2010). *Психологія менеджменту: навчальний посібник*. Київ: Прогрес.
- Концепція національно-патріотичного виховання в системі освіти України та заходи щодо її реалізації, що додаються: наказ № 527 від 06.06. 2022 МОН України*. Київ. Взято з <http://nvk59.sadok.zt.ua/konczepczija-naczionalno-patriotychnogo-vyhovannya-v-systemi-osvity-ukrayiny/> (дата звернення: 11.12.2022).
- Макаренко, А. С. *Педагогічна поема*. Взято з <https://www.ukrlib.com.ua/books/printit.php?tid=20511> (дата звернення: 11.12.2022).
- Макаренко, А. С. (1981). *Прапори на баштах*. Київ: Веселка.
- Рогова, В. Б. (2022). *Про забезпечення освітнього процесу в закладах позашкільної освіти під час дії воєнного стану: лист МОН від 18.03.2022 № 1/3544-22*. Взято з <https://imzo.gov.ua/2022/04/27/lyst-mon-vid-18-03-2022-1-3544-22-pro-zabezpechennia-osvitno-oho-protsesu-v-zakladakh-pozashkil-noi-osvity-pid-chas-dii-voiennoho-stanu/> (дата звернення: 19.03.2022).
- Федотова, Ж. Е., Хачатурова, М. Р. (2017). Чинники прийняття організаційних рішень про вибір стратегій взаємодії в умовах невизначеності. *Організаційна психологія*, 7, 2, 102-125.
- Storey, J. (1987). Developments in the management of human resources: an interim report. *Warwick Papers on Industrial Relations*, 17. Retrieved from <https://www.chegg.com/textbooks/human-resource-development>

References

- Derlou, Des. (2001). *Kliuchovi upravlinski rishennia. Tekhnoloiiia pryiniattia rishen [Key management decisions. Decision-making technology]*. Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].
- Fedotova, Zh. E., & Khachaturova, M. R. (2017). Chynnyky pryiniattia orhanizatsiinykh rishen pro vybir stratehii vzaiemodii v umovakh nevyznachenosti [Factors of making organizational decisions about the choice of interaction strategies in conditions of uncertainty]. *Orhanizatsiina psykholoiiia [Organizational psychology]*, 7, 2, 102-125 [in Ukrainian].
- Kardash, N. H. (2022). *Rozrobka i pryiniatti upravlinskykh rishen u pedahohichnomu menedzhmenti [Development and adoption of managerial decisions in pedagogical management]: kvalifikatsiina robota na zdobuttia osvitnoho stupenia „Mahistr”*. Poltava [in Ukrainian].
- Karpov, A. V. (2010). *Psykholoiiia menedzhmentu [Psychology of management]: navchalnyi posibnyk*. Kyiv: Prosvita [in Ukrainian].
- Kontseptsiia natsionalno-patriotychnoho vykhovannia v systemi osvity Ukrainy ta zakhody shchodo yii realizatsii, shcho dodaiutsia [The concept of national-patriotic education in the education system of Ukraine and measures for its implementation, which are attached]: nakaz № 527 vid 06.06. 2022 MON Ukrainy*. Kyiv. Retrieved from <http://nvk59.sadok.zt.ua/konczepczija-naczionalno-patriotychnogo-vyhovannya-v-systemi-osvity-ukrayiny/> [in Ukrainian].
- Makarenko, A. S. *Pedahohichna poema [Pedagogical poem]*. Retrieved from <https://www.ukrlib.com.ua/books/printit.php?tid=20511> [in Ukrainian].
- Makarenko, A. S. (1981). *Prapory na bashtakh [Flags on towers]*. Kyiv: Veselka [in Ukrainian].
- Rohova, V. B. (2022). *Pro zabezpechennia osvitnoho protsesu v zakladakh pozashkilnoi osvity pid chas dii voiennoho stanu [On ensuring the educational process in out-of-school education institutions during martial law]: lyst MОН vid 18.03.2022 № 1/3544-22*. Retrieved from <https://imzo.gov.ua/2022/04/27/lyst-mon-vid-18-03-2022-1-3544-22-pro-zabezpechennia-osvitno-oho-protsesu-v-zakladakh-pozashkilnoi-osvity-pid-chas-dii-voiennoho-stanu/>

2022-1-3544-22-pro-zabezpechennia-osvitn-oho-protsehu-v-zakladakh-pozashkil-noi-osvity-pid-chas-dii-voiennoho-stanu/ [in Ukrainian].

Storey, J. (1987). Developments in the management of human resources: an interim report. *Warwick Papers on Industrial Relations*, 17. Retrieved from <https://www.chegg.com/textbooks/human-resource-development>

Vasylenko, V. O. (2003). *Teoriia i praktyka rozrobky upravlynskykh rishen [Theory and practice of development of management solutions]*. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

Zakonoproiekt shchodo udoskonalennia funktsionuvannia systemy pozashkilnoi osvity, pidvyshchennia yii yakosti, a takozh rozshyrennia dostupu do nei [The draft law on improving the functioning of the extracurricular education system, improving its quality, and expanding access to it]: ukhvalenyi u pershomu chytanni. Verkhovna Rada Ukrainy. Kyiv, 26 sichnia 2022 roku. [in Ukrainian].

KARDASH N.

KZ of extracurricular education "House of youth and children's creativity Opishnyan settlement council of Poltava region", Ukraine

PYVOVAR N.

Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University, Ukraine

MODERN MANAGEMENT AS A CONTINUATION MAKARENKIV TRADITIONS IN CONDITIONS OF SEVERE UNCERTAINTY

The article examines the role of the manager of an educational extracurricular institution in the development and adoption of management decisions in modern Ukrainian realities, offers project author's practical recommendations in this regard, taking into account the historically similar experience of the Makarenko traditions, and this study recommends it as extremely relevant.

The scientific novelty of the work consists in the further development of the concept of "extreme uncertainty (war) - to a more relevant concept and, accordingly, the proposal of a new term in management, namely: "hard uncertainty" - for working conditions during a large-scale terrorist war against the background of the covid-19 pandemic, that are currently taking place simultaneously on the territory of Ukraine. The practical significance of the work lies in the possibilities of using conclusions and recommendations in extracurricular educational institutions of Ukraine.

Key words: *conditions of uncertainty, severe uncertainty, management, Makarenko traditions, large-scale war, covid-19 pandemic, pressing*

Стаття надійшла до редакції 04.04.2023 р.

УДК 378.14:004

DOI [HTTPS://DOI.ORG/10.33989/2075-146X.2023.31.283329](https://doi.org/10.33989/2075-146X.2023.31.283329)

ОКСАНА КЛОЧКО

ORCID ID: 0000-0002-6505-9455

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ОЛЕКСАНДР ШАРИГІН

ORCID ID: 0009-0006-9405-6997

Компанія Miratech

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КОЛЕКТИВНОЇ РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТУДЕНТІВ ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ВИКОРИСТАННЯ ВІЛЬНОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Проаналізовано безкоштовні версії існуючого програмного забезпечення яке може бути використано при навчанні студентів галузі інформаційних технологій, запропоновано рекомендації щодо їх використання в освітньому процесі. Сформульовано поняття компетентності колективної розробки програмного забезпечення фахівця галузі інформаційних технологій.

Ключові слова: *колективна розробка програмного забезпечення, системи управління проектами, системи керування версіями, системи спільної роботи над документами*

Актуальність проблеми. Формування компетентностей колективної розробки програмного забезпечення є важливою складовою професійної підготовки студентів галузі інформаційних