

І. В. Хребтій,
к. держ. упр., начальник управління Центр оцінювання кандидатів
на зайняття посад державної служби, Вища школа публічного управління
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6957-6704>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.6.229

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

I. Khrebtiiy,
PhD in Public Administration, Head of the Center for Evaluation
of Candidates for Public Service Positions, Higher School of Public Administration

METHODS OF ASSESSING THE COMPETENCES OF CANDIDATES FOR PUBLIC SERVICE POSITION

Вітчизняна система добору публічних службовців переживає на даний час період кардинальних змін, адже сьогодні країні потрібні кадри, які готові до змін та інновацій, спроможні своєчасно приймати найбільш ефективні управлінські рішення в ситуації вибору, прогнозуючи їх можливі наслідки, здатні до співпраці, які володіють розвиненим почуттям відповідальності за реалізацію розпочатих реформ та долю країни.

Відповідно до законодавства про державну службу проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади державної служби за результатами оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків.

Вибір методів оцінювання доцільно здійснювати з метою найповнішого збору інформації про компетентності особи, яка виявила бажання приймати участь у конкурсі. Методи оцінювання мають бути простими і зрозумілими, передбачати використання кількісних і якісних показників.

В запропонованій статті пропонується база методів, що може бути застосована під час оцінювання кандидатів при відборі на посади публічної служби, з врахуванням вимог до компетентності кандидатів, оцінки рівня їх кваліфікації та відповідності певній посаді.

The domestic system of selection of public servants is currently experiencing a period of radical changes, because today the country needs personnel who are ready for changes and innovations, are able to make the most effective management decisions in a timely manner in a choice situation, predicting their possible consequences, are capable of cooperation, who have a developed sense responsibility for the implementation of the initiated reforms and the fate of the country.

Strengthening of the public service is envisaged by attracting highly qualified specialists with the provision of fair and transparent selection, appointment to public service positions based on achievements and achievements and equal treatment of candidates regardless of their gender, ethnic and social origin, presence of disability, etc.

According to the legislation on the civil service, the competition is held in accordance with the requirements for the professional competence of a candidate for a vacant civil service position, determined in accordance with the procedure established by law, based on the results of an assessment of his personal achievements, knowledge, abilities and skills, moral and business qualities for the proper performance of official duties ties.

The choice of assessment methods should be carried out in order to collect the most complete information about the competence of a person who expressed a desire to participate in the competition. Evaluation methods should be simple and clear, and should involve the use of quantitative and qualitative indicators.

The proposed article offers a base of methods that can be applied during the evaluation of candidates for public service positions, taking into account the requirements for the competence of candidates, the assessment of their qualification level and suitability for a certain position.

The use of modern methods of evaluating candidates for public service positions will contribute to the quality selection of personnel, increasing the efficiency and effectiveness of work as a whole, general optimization of the selection process itself, and the introduction of new technologies in the field of personnel management.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, посади публічної служби, оцінювання кандидатів, методи оцінювання.

Key words: public administration, public service, public service positions, evaluation of candidates, evaluation methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Посилення публічної служби передбачається шляхом залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади публічної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо.

Відповідно до Європейських принципів публічного управління програми SIGMA публічна служба повинна бути професійною, доброчесною, політично нейтральною, базуватися на заслугах, бути орієнтованою на громадян.

Незважаючи на те, що процедуру проведення конкурсів на посади публічної служби в цілому приведено у відповідність з європейськими стандартами, вона потребує подальшого вдосконалення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби, в тому числі оцінюванні компетентностей публічних службовців зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання оцінювання у публічній службі досліджувалося Н.О. Алюшиною, В.Б. Авер'яновим, Ю.П. Битяком, Л.Р. Білою-Тіуною, С.Е. Зелінським, Ю.В. Конотопцевою, В.Р. Кравцем, В.М. Мартиненком, С.К. Хаджирадєвою та ін. Безперечно, їхні наукові дослідження мають важливе значення для публічної служби і є методологічним підґрунтям для подальших досліджень. Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики, особливо питань щодо методик оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз методів оцінювання, які можуть бути застосовані під час оцінювання кандидатів при відборі на посади публічної служби.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У більшості європейських країн добір кадрів на публічну службу відбувається: шляхом порівняння документів про рівень кваліфікації, які подаються пре-

тендентом (Німеччина, Швейцарія, Нідерланди, Данія); шляхом спеціального іспиту, який відбувається в конкурсному порядку (Великобританія, Канада); шляхом тестування чи проведення інтерв'ю (країни Центральної та Східної Європи); поза конкурсом (для політичних посад). Процедура проведення конкурсів має істотні відмінності, що залежить не лише від країни, але й характеру служби.

Вибір методів оцінювання доцільно здійснювати з метою найповнішого збору інформації про компетентності особи, яка виявила бажання приймати участь у конкурсі.

Для виявлення індивідуальної професійної придатності застосовують різні методичні засоби: тести здобутків (досягнень), тести рівня професійно важливих психофізіологічних і психічних функцій, методики виявлення мотивацій. Серед методів, за допомогою яких діагностують індивідуальні особливості професійного розвитку, найбільш поширене інтерв'ювання; у психоаналітичній традиції широко використовується тлумачення біографій і автобіографій.

Зупинимось більш детально на методах оцінювання кандидатів на зайняття посад публічної служби.

Метод експертних оцінок — це науковий метод, який дозволяє отримати достовірну оцінку на основі сукупності індивідуальних думок експертів. Оцінювання проводиться або індивідуально (кожен експерт дає оцінку анонімно і незалежно, а потім оцінки узагальнюються), або групою (експерти працюють спільно, індивідуальні оцінки узгоджуються).

Основні умови проведення: анонімність (анкетування, тестування) експертних оцінок та методично правильно організований підбір складу комісії. Переваги методу. Даний метод виступає засобом реалізації цілей кадрової політики та цілей діяльності організації загалом, дозволяє створити основу для ротації кадрів та сприяє формуванню кадрового резерву. Доведено, що сукупність інформації, якою володіють всі члени групи принаймні не менша обсягу інформації, якою володіє найбільш досвідчений експерт [2]. Суть методу полягає в тому, що кожен експерт (член комісії) дає оцінку анонімно і незалежно від інших, а потім ці оцінки узагальнюються. Результат роботи експертів відображається в документі, варіантами якого можуть бути рекомендації, узагальнюючі оцінки, рішення. До переваг методу можна віднести удосконалення розстановки кадрів шляхом підбирання найбільш гідних кандидатів на ту чи іншу посаду. Метод дозволяє виявити цінність кандидата, використовуючи кваліфікацію, досвід, інтуїцію експертів. Аналіз оцінок експертів

може допомогти визначити для кожного працівника конкретні напрями його вдосконалення у майбутньому.

Наступний метод — метод поведінкового інтерв'ю (інтерв'ю за компетентностями). Інтерв'ю — це методика, що дозволяє отримати інформацію про професійний досвід людини, рівень освіти, її ставлення до роботи, самооцінку, мотивацію. Отже, інтерв'ю за компетенціями — це структуроване інтерв'ю, завдання якого полягає в тому, щоб визначити присутність та рівень у кандидата певних компетенцій методом дослідження конкретних прикладів з його колишньої робочої практики. Інтерв'ю за компетенціями не випадково називають поведінковим. Метод ґрунтується на тому, що попередній досвід людини впливає на його поведінку в майбутньому.

Для отримання об'єктивних результатів про наявність компетенції зазвичай використовують певну послідовність питань. Найпоширенішими є моделі STAR (Situation-Task-Action-Result) і PARLA (Problem-Action-Result-Applied-Learned), CARE (Content, Action, Role, Effect — зміст (маються на увазі ситуації), дії, роль, ефект) [3].

Переваги методу: низька вартість, універсальність; метод оцінює реальний досвід кандидата, тобто можна спрогнозувати, як кандидат буде працювати на новій посаді; використовується для керівних позицій; єдина модель компетенцій в організації робить поведінкове інтерв'ю об'єктивним; об'єктивно оцінює відповіді кандидатів на посаду по стандартизованій шкалі; дозволяє зробити обґрунтований вибір із кандидатів з однаковим професійним досвідом, спрогнозувати майбутню успішність на посаді; чітка структура інтерв'ю допомагає знизити суб'єктивність, отримати необхідну інформацію і не упустити важливі моменти; отримуємо не соціально-бажані відповіді, а реальні робочі приклади, що дає можливість спрогнозувати успіх кандидата щодо даної позиції (як людина буде працювати); метод дозволяє в повному обсязі оцінити професійні якості співробітника, його здатність самостійно вирішувати проблеми; достовірність отриманої інформації, оскільки до поведінкових питань неможливо підготуватися.

Наступний метод, який використовують при оцінці компетентностей кандидата на зайняття посад публічної служби є метод резюме. Попереднє оцінювання починається з аналізу резюме, вивчення якого є першим знайомством з кандидатом. Резюме є рекомендацією самого себе за запропонованими складовими: мотиви, які зумовили вибір вакантної посади; досвід роботи, подібний вакантній посаді; відношення до інноваційних методів роботи та самоосвіти; досвід спілкування з людьми; відношення до можливих випадків ненормованого робочого дня, відряджень тощо.

Метод резюме дозволяє оцінити індивідуальні особливості кандидатів, їх сильні і слабкі сторони, мотиваційні потреби та потенційні можливості. Щоб отримати більш детальну інформацію про кожного кандидата і належним чином її структурувати, ретельно підготуватися до інтерв'ю, фахівці з управління персоналом розробляють стандартні форми (анкети, оцінні листи і т. д.). Заповнені стандартні форми кандидати можуть

надсилати електронною поштою. Крім стандартних форм, від кандидатів досить часто вимагають автобіографію, яка допомагає з'ясувати: грамотність тексту; словниковий запас; тривалість пам'яті; вміння виділяти головне; вміння дотримуватися хронологічної послідовності подій і т. д.

У більшості зарубіжних країн використовують метод оцінки особистісного профілю. Оціночний лист оформлений у вигляді таблиці, де у рядках вказуються критерії найбільш важливих професійних якостей. У стовбцях використовуються цифри від 1 до 10. Отримані бали об'єднуються у вигляді графіку, формуючи особистісний профіль. Застосовують, загалом, при пошуку лідерів з домінуючими рисами (силові органи).

Найбільш поширений метод при оцінюванні кандидатів на зайняття посад публічної служби є тестування. Тестування — оцінка кандидатів на посаду відповідно до ступеня вирішення ними підготовлених професійних завдань (тестів) і встановлення на базі цього кількісних показників, які визначають рівень їх знань. Тестування — це одночасно і метод, і результат вимірювання, метод діагностики із застосуванням стандартизованих запитань та завдань, що мають певну шкалу значень.

Переваги методу: стандартизація умов і результатів, оперативність та економічність; кількісний диференційний характер оцінки; оптимальна складність, надійність, справедливість; в короткий час можливість скласти враження про працівника; дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки; комп'ютерна обробка результатів; надає повну інформацію, дає можливість точно спрогнозувати поведінку кандидата в робочих ситуаціях; скорочує витрати на відбір кандидатів до кадрового резерву; дозволяє одночасно оцінювати великі групи працівників; дає можливість оцінювати працівника дистанційно, що економить час і кошти; виступає важливим елементом у боротьбі з корупцією.

Наступний метод — метод портфоліо. До особистого знайомства з претендентом на вакантне місце рекрутер формує певне уявлення про рівень його професіоналізму. Висновки робляться як за інформацією в резюме, так і за змістом портфоліо. Портфоліо не просто демонструє набір матеріалів про фахівця і його досягнення. Грамотне прочитання портфоліо покаже рекрутеру вміння здобувача вирішувати завдання, які постають перед ним у процесі професійної діяльності, вибрати тактику і стратегію поведінки. Аналіз старих і нових робіт покаже, наскільки фахівцем були освоєні нові та вдосконалені наявні компетенції, якими способами підвищувався рівень професіоналізму. Саме портфоліо, як технологія оцінювання, дозволяє досить об'єктивно оцінити досягнення претендента в тій чи іншій галузі професійної діяльності сторонньому спостерігачеві — експерту і рекрутеру.

Портфоліо використовується також як спосіб організації накопичувальної системи оцінки індивідуальних досягнень. Зокрема, система інноваційної оцінки портфоліо може використовуватися рекрутерами для оцінки портфоліо за певними критеріями.

Переваги: портфоліо виконує роль індивідуальної накопичувальної оцінки та презентує результати досягнень, допомагає відстежити індивідуальний прогрес та

професійне зростання, демонструє рівень практичного використання набутих знань та умінь. Дає змогу максимально ознайомитись з професійною діяльністю людини яка рекомендується, дозволяючи тим самим дати характеристику досягненням і перспективу розвитку. Портфоліо дозволяє іншим простежити шляхи досягнення результатів діяльності претендента на посаду та є формою самооцінки й корекції результатів та досягнень людини [4].

Не менш поширеним є метод співбесіди. Вважається, що співбесіда як засіб збору первинної інформації про майбутнього працівника або учня з'явилася давно. Співбесіда — один з найпоширеніших і якісних методів оцінки кандидата. Рішення про наймання персоналу приймаються в 85% випадків з використанням інтерв'ю (біографічного, поведінкового, за компетенціями і т.д.). В цілому, вони схожі за стилістикою проведення.

Головна ціль при співбесіді (інтерв'ю) — визначити основні недоліки та позитивні характеристики у професійному й психологічному потенціалі претендента на посаду. На сьогоднішній день актуальними стають методи дистанційного підбору персоналу, вони допомагають ефективніше використовувати час і вирішують питання відстані між претендентом і HR-ом. Для онлайн-співбесіди застосовують сучасні засоби зв'язку: від скайпу до месенджерів в соцмережах.

В інтерв'ю, як одного з методів оцінки, можна виділити наступні основні цілі: визначення талантів та рис характеру кандидата, можливостей щодо виконання посадових обов'язків; зрозуміти, наскільки кандидат буде психологічно сумісний з колегами і безпосереднім керівником, які цілі він переслідує (тимчасова робота, близькість робочого місця до дому, бажання зробити хорошу кар'єру в компанії і т. д.).

Переваги: інтерв'ю — цілеспрямована, керована розмова; співбесіду використовують у більшості публічних установ зарубіжних країн; дозволяє надати прозорість процесу добору, зробити його предметом обговорення в організації; дозволяє отримати таку інформацію щодо апліканта, яку не можна зібрати за допомогою інших методів; це відомості щодо планів та бачення організації, свого місця в ній; допомагає перевірити, розширити та поглибити інформацію, що міститься в резюме.

Також, існує такий метод оцінювання компетентностей кандидата на зайняття посад публічної служби, як метод анкетування. Анкетування — метод збору первинного матеріалу у вигляді письмового опитування великої кількості респондентів з метою збору інформації за допомогою анкети про стан тих чи інших сторін процесу, що вивчається, ставлення до тих чи інших явищ [5].

Інформація під час проведення анкетувань від респондентів збирається трьома способами: шляхом запитань інтерв'юєрів респондентам, відповіді на які інтерв'юєр фіксує (наявність зворотнього зв'язку, можливість установлення довіри між респондентом та інтерв'юєром); шляхом запитань за допомогою комп'ютера (висока швидкість реалізації даного підходу, точна обробка даних, але відносно високі витрати, зумовлені придбанням і використанням комп'ютерів); шляхом само-

стійного заповнення анкет респондентами (невелика вартість).

Переваги: спрощення роботи інтерв'юєра; простота обробки й аналізу; швидке отримання відповідей, аналіз та обробка результатів; змога дізнатися думки респондентів щодо конкретного предмета; високий рівень стандартизації; відсутній вплив на опитуваного; можливість отримання кількісних, та якісних даних; легко організувати, зводити результати; порівняльна економічність і організаційна простота.

Наступним пропонуємо розглянути метод асесмент-центр (Assessment-Center, центр оцінки) — комплексний метод оцінки компетенцій персоналу за допомогою спостереження за їх реальною поведінкою в ділових іграх.

При проведенні "асесмент-центру" використовуються такі інструменти: інтерв'ю; психологічні тести та ділові ігри; презентація перед експертами та іншими учасниками; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження для виявлення професійно важливих якостей. Метод дає змогу продемонструвати працівникам свої знання, вміння, здібності та особисті якості в певних ситуаціях [6].

Переваги: висока прогностична валідність, за рахунок комплексного використання різних діагностичних процедур; групові дискусії, економічні з точки зору витрат часу на їх побудову і проведення (дають можливість спостерігати і оцінювати відразу кілька учасників); оцінювані отримують обґрунтований зворотний зв'язок щодо своїх сильних і слабких сторін; можливість більш реалістичної самооцінки за рахунок порівняння з оцінками інших людей (перш за все, спостерігачів). Завдяки асесмент-центру, орієнтованого на імітацію, кандидати отримують реалістичну попередню інформацію про вакантну посаду. Зменшується ризик призначення не на ту посаду. Підвищується об'єктивність оцінки в очах учасників асесмент-центру, так як за оцінку відповідає не одна людина, а багато спостерігачів. Підвищення по службі сприймаються як справедливі. Серед основних переваг методу: 1) дозволяє прогнозувати майбутню успішність кандидатів, їх емоційну стійкість та психологічну витривалість; 2) розгорнуті оцінки, що даються центром, сприймаються кандидатами як більш справедливі й об'єктивні, оскільки експерти центрів не пов'язані з оцінюваними; 3) оцінки фокусуються на ключових компетентностях кандидатів; 4) стандартизація тестових вправ забезпечує рівними шансами всіх кандидатів.

Існує ще метод мультимодальне інтерв'ю (MMI) — аналізується як минуле, так і майбутнє (комбінують поведінкові, ситуаційні та біографічні співбесіди). Використовуються питання біографічного і ситуаційного характеру, що допомагає оцінити професійні та соціальні компетенції кандидата, його замотивованість на успіх. Містить вісім компонентів, з яких п'ять входять в структуру діагностичного судження (самопредставлення, професійна орієнтація і вибір організації, неструктурована частина інтерв'ю, біографічні та ситуативні питання).

Переваги: більш простий та дешевий аналог асесмент-центру; мультимодальне інтерв'ю є серйозною альтернативою методу асесмент-центру. У деяких випадках воно вигідніше (вимагає менше витрат часу інтерв'юера і респондента) і при вдалій побудові та проведенні може прогнозувати поведінку також надійно, як асесмент-центр. Мультимодальне інтерв'ю дало коефіцієнт валідності, який можна порівняти з показниками центру. Це дозволяє припустити, що потенційний виграш від тільки мультимодального інтерв'ювання дорівнює прибутку, отриманій від використання результатів роботи всього центру оцінки. Інтерв'ю допомагає виявити наскільки реалістичні цілі у кандидата, власну оцінку кандидата своїх досягнень або поразок, його орієнтацію на професійний розвиток та просування по службі.

Не менш цікавим є кейс-метод. Метод застосовується з метою оцінки готовності кандидатів на посаду менеджерів нижчої та середньої ланки, для просування по кар'єрних сходах, а також як перевірка до готовності займати керівні посади. Кейс-метод схожий на сучасний дидактичний концепт конструктивного вирівнювання ("constructive alignment") [4]. Суть методу полягає в тому, що учасникам пропонують осмислити ситуацію, опис якої водночас не тільки відображає практичну професійну проблему, а й актуалізує комплекс знань, які необхідно засвоїти при розв'язанні цієї проблеми. Причому сама проблема не має однозначних вирішень [7].

Дуже важливим у роботі з кейс-методом є розуміння того, що управлінське середовище постійно змінюється, і щоб залишатися важливими та актуальними кейси мають змінюватися залежно від середовища і часу.

Серед переваг: одночасно відображає не тільки практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань, який демонструє кандидат при вирішенні цієї проблеми; має чітко виражений характер і мету; сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває здібності проводити аналіз і діагностику проблем; розвиває творчий підхід, інноваційність у сфері. Переваги кейс-метода в тому, що кейси можна адаптувати до реалій організації та для спостерігачів і учасників вони містять високий показник "очевидної" валідності. Вимірює: компетенції, пізнавальну діяльність, мотивацію, відповідальність, волю та інше; можна застосовувати до значного числа професій; можливість визначення компетентності претендентів на посаду до призначення, співробітників у процесі роботи, персоналу при діагностиці управлінських здібностей і ін.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Найважливішим в оцінюванні кандидатів на зайняття посад державної служби має бути справедливості і надійності при виборі методів оцінювання компетентностей. Застосування сучасних методів оцінювання кандидатів на зайняття посад публічної служби сприятиме якісному відбору кадрів, підвищенню ефективності та результативності роботи в цілому, загальній оптимізації самого процесу відбору та впровадженню нових технологій у сфері управління персоналом.

Так, як об'єктом оцінювання є кандидат на посаду публічної служби, то методи оцінювання повинні відповідати структурі органу влади, його стратегічним цілям, характеру посади публічного службовця; цілям, які стоять перед оцінюванням. Методи оцінювання мають бути простими і зрозумілими, передбачати використання кількісних і якісних показників.

Література:

1. Алюшина Н.О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал. 2022, № 16: 284—313.
2. Гогвуд Б., Ган Л. Аналіз політики для реального світу / пер. з англ. А. Олійник, наук. ред. пер. В. Тертичка. Київ: "Основи", 2004. 192 с.
3. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
4. Грицевич Т.Л. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: навчально-методичний посібник / Т.Л. Грицевич, О.С. Капінус, Т.М. Матевко, П.П. Ткачук. Львів: НАСВ, 2018. 256 с.
5. Структура портфоліо. Матеріали для навчання та роботи. URL: https://pidru4niki.com/15100827/informatika/struktura_portfolio_navchalnogo_proektu (дата звернення: 20.02.2024).
6. Бекешкіна І. Опитування громадської думки. Як правильно розуміти та інтерпретувати соціологічні дані: посіб. за ред.: І. Бекешкіної, Ю. Горбань, І. Філіпчук. Київ, 2020. 110.
7. Іванов С.В., Мостенська Т.Л., Федуллова І.В., Рибачук — Ярова Т.В. Використання кейс-методів у навчальному процесі. Наукові праці НУХТ. 2012. № 43. С.107—110.

References:

1. Alyushina, N. O. (2022), "Organization of the work of civil servants under martial law", Public administration and regional development: Scientific journal, vol. 16, pp. 284—313.
 2. Hogwood, B. and Gan, L. (2004), Analysis of politics for the real world, trans. from English Oliynyk, A., ed. trans. Tertychka, V., Osnovy, Kyiv.
 3. Hrabovetskyi, B.E. (2010), Methods of expert evaluations: theory, methodology, directions of use, VNTU, Vinnytsia, Ukraine.
 4. Hrytsevich, T.L., Kapinus, O.S., Matsevko, T.M. and Tkachuk, P.P. (2018), Socio-psychological technologies for managing military teams, NASV, Lviv, Ukraine.
 5. Materials for study and work, "Portfolio structure" (2024), available at: https://pidru4niki.com/15100827/informatika/struktura_portfolio_navchalnogo_proektu (Accessed 20 Feb 2024).
 6. Bekeshkina, I., Horban, Y. and Filipchuk, I. (2020), Survey of public opinion. How to correctly understand and interpret sociological data, Kyiv, Ukraine.
 7. Ivanov, S.V., Mostenska, T.L., Fedulova, I.V. and Rybachuk-Yarova, T.V. (2012), "Use of case methods in the educational process", Scientific works of the National Technical University of Ukraine, vol. 43, pp. 107—110.
- Стаття надійшла до редакції 08.03.2024 р.