

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти «Магістр»

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
МИСТЕЦЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ
ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ХХІ СТОЛІТТЯ»**

Виконала:

студентка II курсу магістратури,
група МКД 11-21 з

Спеціальності 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності

Бортнікова Олена Володимирівна

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, професор

Шморгун Леонід Григорович

Рецензент:

кандидат культурології, доцент

Поліщук Людмила Олександрівна

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№3 від 24 листопада 2022 р.

в.о. завідувача кафедри

арт-менеджменту та вент-технологій

_____ Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ	6
1.1. Специфіка менеджменту надання освітніх послуг	6
1.2. Основні проблеми інноваційного менеджменту освітньої сфери	24
1.3. Моделі сучасного освітнього менеджменту.....	30
РОЗДІЛ II. МЕНЕДЖМЕНТ МИСТЕЦЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЦОЇ ОСВІТИ.....	51
2.1. Основні засади менеджменту мистецьких освітніх закладів професійної підготовки	51
2.2. Ефективний підхід до менеджменту та маркетингу у освітніх закладах..	58
2.3. Реалізація творчого напрямку розвитку мистецьких закладів вищої та фахової передвищої освіти.....	65
ВИСНОВКИ.....	72
Список використаних джерел	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі вища освіта, а також фахова передвища освіта, перебувають у стані глибинної трансформації, спричиненої культурними, економічними, політичними, соціальними та іншими чинниками. Відбуваються законодавчі, організаційні. Змістовні зміни, які потребують своєчасної і влучної реакції з боку менеджменту, оскільки організація та функціонування освітніх закладів повністю покладається на їх керівників, які мають виступати в якості менеджерів, маркетологів, науковців та викладачів. Мистецькі заклади вищої освіти – окрема категорія, оскільки вони наділені характеристиками, які не притаманні класичним закладам вищої освіти. А відповідно потребують іншого, комплексного та професійного підходу з боку керівника.

Актуальним вбачається також необхідність висвітлення специфіки менеджменту у мистецьких освітніх закладах через багатоманітність підходів та відмінних рис у провадженні освітньої та менеджерської діяльності.

Об'єкт дослідження – сучасний менеджмент мистецьких освітніх закладів.

Предмет дослідження – сутність, зміст та форма ефективного менеджменту мистецьких закладів освіти III та IV рівня акредитації

Мета дослідження полягає у висвітленні особливостей менеджменту мистецьких освітніх закладів.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких *задач*:

1. Проаналізувати специфіку менеджменту надання освітніх послуг
2. Дослідити основні проблеми інноваційного менеджменту освітньої сфери
3. Проаналізувати моделі сучасного освітнього менеджменту

4. Охарактеризувати основні засади менеджменту мистецьких освітніх закладів професійної підготовки
5. Дослідити ефективний підхід до менеджменту та маркетингу у освітніх закладах
6. Охарактеризувати реалізацію творчого напрямку розвитку мистецьких закладів вищої та фахової передвищої освіти

Методи дослідження - У роботі застосовано як емпіричні (спостереження, порівняння, узагальнення), так і теоретичні методи наукового аналізу:

- історико-культурний підхід – для аналізу понятійно-категоріального апарату та дослідження елементів та етапів формування освітнього менеджменту;

- аналітичний метод – для виявлення специфічних рис менеджменту мистецьких ЗВО;

- порівняльний метод – для пошуку спільного та відмінного в управлінні класичними та мистецькими ЗВО.

Джерельною базою дослідження є наукові праці (статті, дисертації), рецензії, тлумачні словники, зведені друковані видання.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні і систематизації наявних на сьогодні матеріалів щодо менеджменту освітніх закладів з урахування напрямку мистецької специфіки.

Уперше:

- актуалізовано сутність та зміст менеджменту мистецьких ЗВО.

Набуло подальшого розвитку:

- Висвітлення особливостей, проблем та шляхів їх вирішення в управлінні мистецькими закладами освіти.

Хронологічні межі дослідження охоплюють другу половину ХХ - початок ХХІ століття.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані у наукових пошуках, в сучасній практичній діяльності, педагогіці, а також при навчанні молодих менеджерів у закладах вищої і фахової передвищої освіти.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження обговорювались на Одинадцятій міжнародній науково-практичній конференції «Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: розмаїття, взаємодія, єдність» (Київ, 2021), Шостій Всеукраїнській конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: Сучасний науковий вимір» (Київ, 2022).

Публікації. Бортнікова О.В. менеджмент у галузі культури та мистецтва // Діяльність продюсера в культурно-мистецькому просторі XXI століття: розмаїття, взаємодія, єдність. Зб. наукових праць / Упор., наук. ред., відп. за вип. : С. Садовенко. Київ : НАКККіМ, 2022. С.98-102

РОЗДІЛ І.

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Специфіка менеджменту надання освітніх послуг

Менеджмент, основною метою якого виступає управління кадровим потенціалом організації з метою підвищення її роботи, знаходить застосування у найрізноманітніших сферах людської діяльності. Найпопулярнішою та загальноприйнятою галуззю для реалізації подібних ідей прийнято вважати бізнес, у якому грамотне управління персоналу підвищує прибутковість компанії. Тим не менш, з часом, розвитком суспільства та ідей менеджменту, останній почав проникати і в інші типи робітничих колективів. Одним із таких колективів на сьогоднішній день вважається педагогічний. Проте особливості управлінської роботи у сфері освіти мають разючі відмінності від сфери бізнесу. Як основне і важливе відмінності можна назвати кінцевий продукт Освітніх Організацій (далі - ГО). Як згадувалося раніше, продуктом бізнесу є конкретне благо, і метою менеджера може бути як збільшення його виробництва, і якість, і швидкість реалізації. У свою чергу, основним завданням школи є випуск соціалізованого та різнопланово розвиненого індивіда, який зможе реалізувати свій потенціал та бути конкурентоспроможним з іншими випускниками. На додаток до цього, особливості професійної діяльності у сфері освіти мають відмінність, що впливає зі специфіки кінцевого продукту. На основі даної концепції можна виділити ще ряд відмінностей між менеджментом у його широкому розумінні та специфікою освітнього середовища, але ми зупинимося на двох вищезгаданих принципах [53]. Насамперед, варто оцінювати педагогічну діяльність не з точки зору створення продукту з нічого, скільки з обробки одержуваного матеріалу. Звідси впливають такі відмінності:

- Кожен учень є індивідуальністю з унікальним набором навичок, умінь, інтересів та іншого. Школі доводиться працювати з різними вихідними даними дітей, тоді як звичайний виробник працює з практично ідентичним вихідним

матеріалом. – Результатом роботи ГО не є однотипні випускники, головним завданням школи є задоволення у трудовому плані потреб суспільства. Якщо виробництво отримує умовний матеріал «А» і з нього має вийти умовний товар «Б», освіта здобуває «А», «Б», «В» тощо, перетворюючи їх на «Ф», «Ч», «Х» та інше. Підприємець займається, зазвичай, одним благом, всіляко його просуваючи [11]. - На школу більшою мірою впливають зміни, які відбуваються у суспільстві. Учні, як частина соціуму, зазнають впливу нових течій та ідей, що виникають навколо них. Вони отримують цю інформацію як самостійно шляхом перегляду телепередач або інтернету, так і від батьків або однолітків. Один і той же клас за час навчання може змінити манеру поведінки та поглядів на навколишній світ кілька разів, що ускладнює педагогічну роботу. - Крім виконання конкретних навчальних функцій, кожен учитель також проводить виховну роботу і займається всебічним розвитком учнів. Це передбачає комплексну підготовку як начитаного і здатного до певної діяльності громадянина, а й морально вихованого і легко адаптуючого в соціумі індивіда [32]. Далі ми можемо розглянути принципи управління у сфері освіти з виключно професійної діяльності.

1. З одного боку, середньостатистичне виробництво (завод, невеликий офіс чи агентство) представлено переліком персоналу, основна кваліфікація якого загалом збігається, посадова різноманітність не сильно впливає на спеціалізацію, як і у школі. Але, водночас, основні педагогічні дисципліни, які викладаються у шкільництві, вимагають специфічних знань. Принципи роботи всіх працівників однакові, але зміни спеціалізації вчителя фізики на вчителя української, наприклад, потрібна трудомістка і тривала перекваліфікація. Тому незважаючи на спільність робочого процесу, кожен викладач – вузький фахівець.

2. Велика різниця між викладачами самих дисциплін. У кожному місті і в кожному Методичному Об'єднанні існують якщо не найкращі, то відомі викладачі, які якісно виділяються на тлі інших. Результат їх праці, зазвичай, вище, вони мають авторитетом у педагогічному співтоваристві, а й її межами. Це відрізняє педагогіку в плані варіативності та можливості проявити себе.

3. Публічність. Кожен викладач, незалежно від того, перебуває він на роботі чи в громадському місці, є особою публічною. Специфіка виховної частини освіти має на увазі певний кодекс для вчителів у цьому плані. Більшість працівників сфери бізнесу не мають такої необхідності. Він завжди перебуває у тіні. Частково така різка відмінність пояснюється виховною спрямованістю освітніх організацій. Вчитель чи педагог є як передавачем знань і умінь, але як і несе виховну функцію. Отже, сам повинен бути прикладом для своїх учнів.

4. Автономність. Кожен викладач, по суті, має повну свободу у виборі методів та прийомів навчання дітей, якщо обраний шлях дає результати та не завдає дітям шкоди. У цьому відкривається творча складова викладання, що дозволяє реалізовувати свій творчий та інтелектуальний потенціал на благо дітей [12].

Подані вище відмінності та протиріччя менеджменту в широкому значенні слова та менеджменту в освіті є лише коротким описом, метою якого є вступне ознайомлення з особливостями подібної діяльності в школах. Ця інформація може бути використана як для подальших досліджень у цій сфері, так і для менеджерів, які вирішили змінити сферу діяльності.

Є багато загальновідомих свідчень і того, що сьогодні сформувалася особлива сфера освітніх послуг — університетська менеджмент-освіта (університетський менеджмент) зі своїм предметом, об'єктом та своїми численними суб'єктами генерації (науковцями), ретрансляції (педагогами) та споживачами (студентами) знань, умінь та навичок у галузі менеджменту. Менеджмент проник у всі сфери людської діяльності і як навчальна дисципліна вивчається у всіх університетах. Предметне поле, теоретичні основи та методологічні засади університетського менеджменту незмірно розширилися та вийшли за межі класичного менеджменту минулого століття. Однак останніми роками в університетському менеджменті йде не засвоєння нових поглядів на картину організаційної реальності, а механічне запозичення «модних» термінів, повторення західних управлінських концепцій. Такий менеджерський одяг приховує нову сутність організаційної діяльності. У теоретичному доробку університетського менеджменту за різними оцінками лише 5–7 % «доданої цінності (корисної вартості)» припадає на університетських інноваторів. У світі

менеджменту затребувані не творці нових смислів організаційної діяльності, а тлумачі спрощених, примітивних основ менеджменту, помножувачі великих істин. Йде ковзання по поверхні без занурення у глибину методологічних підстав. У менеджменті має настати епоха інтелектуального драйву, поки що «путі в'язня в печері» настільки важкі, що не дозволяють йому вийти назовні, на світ, звільнитися з полону нав'язаних уявлень про суще, про організаційну реальність. Грунт для заморожування менеджменту дає структура освітніх програм підготовки менеджерів наших університетів. Сучасне становище вітчизняного університетського менеджменту можна оцінити як кризове. У гранично узагальненому вигляді всі претензії до менеджменту зливаються в одну – нечутливість до інтелектуальних запитів сучасності та викликів майбутнього. Університетський менеджмент орієнтований на засвоєння та використання знань десь і кимось здобутих і тому стає перешкодою на шляху розвитку власної університетської управлінської думки, власних наукових пошуків. Таким чином, освоєнням азів менеджменту ми заблокували себе від серйозної менеджмент-науки. Усі успішні започаткування наукових пошуків в університетському менеджменті гинуть, не доходячи до стадії «зародка» внаслідок перетворення менеджменту на словесно-історичну дисципліну, роздільного виконання кафедрами менеджменту функцій — підготовки професіоналів, проведення науково-дослідних робіт, освоєння навичок організаційно-управлінських дій. В останні роки загальний менеджмент схильний до догматизму. Все частіше звучить питання: як і куди еволюціонує управлінська сфера знання? Еволюція управлінської думки останні 20 років є великим кладовищем слів і визначень. Спочатку вони висловлювали цілком насущні поняття, потім від поверхневого вживання перетворилися на стерті п'ятаки, які не розкривають нового змісту та змісту організаційної реальності. Сьогодні після короткого паралічу управлінської думки менеджмент знову стає системоутворюючим елементом організаційної діяльності. Сьогодні теорія менеджменту, перевантажена застарілими ідеями (стереотипами), йде бурхливим морем викликів і має всі шанси просунути вперед. Причин кризи університетського менеджменту декілька, найважливіша з них полягає в тому,

що неправильно оцінили швидкість руху в майбутнє основних учасників середовища, в якому затребуваний якісний менеджмент. Темпи, розмах змін, набір траєкторії руху до успіху розвиваються швидше, ніж про це думали. Сучасна та майбутня організаційна реальність не може бути досягнута за допомогою понять класичного та неокласичного менеджменту, він дає лише вельми загальні та грубі рамки пізнання нових факторів, сучасних постановок непарадигмальних (кооперативних) проблем. Традиційний менеджмент неправомірно спрощує організаційну діяльність, звужує спектр можливих станів та шляхів розвитку, упускає з уваги нові тенденції становлення та саморозвитку організованих систем. Виник величезний обсяг наукових знань у галузі управління складними системами, що вимагає систематизації та впорядкування за основними принципами. Fall і fail — схожі слова, що означають «падіння» та «провал», вони загрожують тому, хто ігнорує нові знання, намагаючись сховатися за славним минулим, тоді як з'явилося нове покоління споживачів освітніх послуг, яким потрібні компетенції, а не кваліфікація. Сьогодні кваліфікація — це не путівка в життя, а туго зашнуровані черевики на ногах плавця: «Знаємо все більше, розуміємо менше». Ми багато в чому досі мислимо «старорізними» категоріями, як і раніше, «продаємо» розрізнені знання, а не компетенції, використовуємо застарілі способи доставки знань, тоді як самі знання, вміння та навички змінюються. Виклик майбутнього — споживачі освітньо-інформаційних послуг самі обирають будь-який зручний для них спосіб отримання знань, отримують його у зручній формі, у потрібному місці та у потрібному обсязі. Якщо раніше чеснота людини полягала у вірності традиціям, то тепер у креативності. Збереження традиції перетворює їх на тягар, шори для самореалізації. Традиційний менеджмент практично не приділяє уваги непарадигмальним проблемам складності, хаосу та самоорганізації, ефектам синергії. Необхідний перехід від дослідження простих систем до дослідження складних, від лінійності мислення до нелінійності, розгляду процесів поблизу рівноваги до аналізу нестабільних процесів, від контрольних параметрів функціонування до параметрів порядку і хаосу. Нові знання в менеджменті вступають у змагання зі

старими, елементи нового знання проходять період дозрівання і існує велика ймовірність його виживання. Колишні добре розроблені методи лінійного аналізу, лінеаризації малоприсадибні вивчення нелінійної динаміки складних систем, феноменів самоорганізації і самоскладання складних структур. Важливим завданням менеджменту стає визначення параметрів організаційного порядку складних систем та пошуку структур-атракторів (центрів тяжіння та активної сили), що дозволяють виводити організації у режим сталого функціонування та розвитку. Створення нових смислів, нових інтерпретацій, нових ідей у ширшому контексті – ключове завдання креативного менеджменту. Домінування в університетах педагогічної діяльності над науковою призвело до консервативного настрою більшості викладачів менеджменту, відокремлення студентів від серйозної дослідницької роботи, витіснення її у факультативи та гуртки. «Навіщо зраджувати собі, коли легше розбити дзеркало». До того ж у галузевих університетах має місце негласна дискримінація менеджменту як навчальної та наукової дисципліни (зведення його до маркетингу, спецпитань) як представниками «корисних». » технічних дисциплін, і адміністрацією вузів, серед яких поширене дивовижне незнання основ теорії та практик сучасного креативного менеджменту. Все це призвело до зниження планки вимог, що висуваються до студентів, в галузі менеджерської підготовки, погіршення можливостей університетів у підготовці висококласних фахівців, бакалаврів і магістрів менеджменту та занурення університетської управлінської думки в анабіоз. Професія педагога менеджменту спочатку перестала поважатися, потім годувати, а тепер взагалі загрожує зникнути як престижна діяльність. Сьогодні можна констатувати, зафіксувати зникнення інтелектуальних менеджерів-педагогів як професійного прошарку. Учні менеджменту одержимі прагматизмом, їм подавай конкретні спрощені вказівки, як досягти успіху чи стати мільйонером. Інтелектуал-педагог менеджменту потрібен там, де ділове співтовариство має намір заглядати у себе. . А у нас воно не має наміру це робити, таке заняття розглядається як нудне і шкідливе. Домінує стереотипна теза: «Щоб орієнтуватися в будь-якій ситуації, слід знати лише дві речі: звідки світить

сонце і куди віє вітер». Традиційно ставимо питання: «добре чи погано», хоча актуальніша проблема іншого інтелектуального рівня: «істинно чи хибно». Сьогодні вважається, що судити про менеджмент здатний лише успішний персонаж, який заробив гроші, вчений-педагог менеджменту — лох та лузер, і його думка діловим людям нецікава. Тим часом правильне навчання менеджменту потребує певної дистанційності, відомої віддаленості від повсякденної практичної діяльності. Лише на відстані видно інтенції і тенденції «віч-на-віч обличчя не побачити», і можна змістовно портретувати поточну реальність. Через перевантаженість навчальним процесом, відсутності вільного часу особистість педагога менеджменту деформується непоправно, йде корозія особистості. Тому всі випущені у світ останнім часом підручники, книги з менеджменту виявляються на перевірку погано «перетравленими» західними зразками, або «звинченими» з готових блоків посібниками для «чайників», або дешевою місцевою самодіяльністю («пережовуванням м'яки») за методом Реклем "ріжемо - клеїмо". Таким чином, сьогоднішній педагог менеджменту за визначенням істота, яка не має відношення до якісного менеджменту. Дефіцит особистостей у менеджменті — наслідок цього явища (домінування раціональності) та «застою» у розвитку управлінських ідей (заявок на майбутнє), концепцій, рішень. Спостерігається багато абсолютно різнопланових кризових проявів в еволюції управлінської думки. Якщо звернути увагу до складу вчених-менеджерів, деякі з них мають первинні творчі професії, як перші батьки менеджменту (інженери-механіки та електротехніки). Серед них чисті економісти, педагоги, історики тощо, які не вчилися матеріально будувати та творити. Звідси корабель наукового та реального менеджменту дає помітний крен на гуманітарний берег. Відбувається радикальне відокремлення дослідницьких підходів від об'єкта та суб'єкта управління, в область менеджменту вторгаються економісти зі своїми модельними побудовами та рамками раціональної поведінки, соціологи зі структурним функціоналізмом, соціальними конструкціями організації, психологи з психологією управління тощо. Представники цих наук претендують на універсальність своїх підходів у вивченні та пізнанні будь-яких організованих структур і, подібно до удаву,

намагаються проковтнути весь об'єкт (організацію) цілком. І зворотного шляху тут, мабуть ні, єдине, що можливо, так це залучити нові принципи синтезу (синергетики) корисних передумов, ідей із суміжних областей знань у менеджмент, спочатку в периферійний пояс, а потім і в ньому ядро теорії менеджменту, які "прикріплюються" до менеджменту "не намертво", а використовуються в різних дослідницьких програмах пізнання організацій з різних точок зору. Так, наприклад, економічне поняття раціональності, звільняючись від зв'язку з егоїстичним інтересом, перетворюється на менеджменті на просте прийняття управлінського рішення під час виборів із кількох варіантів дій. При формулюванні мережевої економіки вже неможливо в менеджменті відмахнутися від взаємодії людей, де багато корисного зроблено представниками соціальних наук. Сьогодні мережі мають таке ж важливе значення, як і інститути та організаційні структури. Економісти та соціологи справедливо звинувачують менеджерів у відвертому прагматизмі: досліджуються не стільки зовнішні та внутрішні обставини побудови, функціонування та розвитку організацій (господарюючих суб'єктів), швидше йдеться про конструювання та проектування бажаного, кращого, більш ефективного їхнього образу, заміщення питання. » питанням «як робити». У умовах менеджер з «людини пізнає» перетворюється на «людини роблячого». Тому стає зрозумілим, чому економісти та соціологи починають завойовувати спорознілий методологічний та теоретичний простір менеджменту «з деревами без коріння та будинками без фундаментів» (В. В. Радаєв). Менеджерам не слід вдаватися до почуття роздратування від вторгнення інших дисциплін в область менеджменту та сперечатися з економістами та соціологами у стилі «Ви тут не стояли». Хоча низка економістів та соціологів бачить у менеджменті та менеджерах спільного ворога, називаючи їх «конструкторами неіснуючої реальності». У нас різні вихідні передумови, інший склад ключових змінних. Менеджмент і так витрачає багато сил на обґрунтування очевидного, виявляючи свою слабкість замість того, щоб розкривати сутність речей, явищ і процесів в організаційно-управлінських відносинах. Економісти та соціологи лише заявляють про нагальні проблеми, а самі проблеми вирішуються

менеджментом. Менеджмент має будуватися за синтетичним принципом — беремо щось позитивне від економічної теорії, щось від соціології, щось від психології, щось від антропології, щось від загальної еволюційної теорії («багато в одному» чи «все відразу»). Це передбачає голографічне відображення, ковзання по багатьох гранях із зануренням у методологічні положення багатьох дисциплін. Наступною причиною кризи університетського менеджменту є неправильна педагогічна установка: ми прагнемо дати безліч розрізнених знань, замість того, щоб закласти основи для побудови студентом власної системи знань. Інтернет «знає» на багато порядків більше, ніж найкращий педагог менеджменту. Час універсалів відійшов у минуле, справді, багатознання розуму не навчить. Надлишок інформації веде до збіднення душі (А. Леонтьєв). Головне — вміти знаходити шлях до знання, знаходити шлях вирішення та робити вивірені дії з досягнення успіху. У умовах завдання педагога й не так дати учневі (студенту) знання, скільки навчити його набувати, у разі потреби, це знання; постійно поповнювати та добудовувати свою особистісну систему знань. "Краще мати добре влаштовану голову, ніж голову, наповнену численними знаннями" (Е. Морен). Від всезнаючої людини - до людини, яка може знати, до людини з потенційністю розуму. Ключова мета вчителя полягає в тому, щоб розкрити потенціал учня, його креативні та конструктивні можливості, допомогти йому знайти власний шлях у професійному середовищі та в житті в цілому. Сьогоднішня підготовка менеджерів ведеться з позицій гіперспеціалізації - процесу, що веде до драматичного зростання фрагментації та роздроблення організаційно-управлінського знання, до руйнування цілісного інтелектуального простору менеджерів. Кожна дисципліна, включена в освітню програму менеджерів, має закритий та замкнутий характер, свій ракурс не пов'язаного методичного забезпечення та не пов'язана та не поєднана з іншими навчальними дисциплінами. В останні роки у провідних зарубіжних та вітчизняних вишах для синтезу (зв'язування) різних дисциплінарних знань, навичок та умінь, фундаментального та прикладного, знань та діяльності широко використовуються концептуальні ідеї та закономірності синергетики — нового

наукового напрямку. З позицій синергетики освітні програми менеджерів повинні мати системні властивості: міждисциплінарність, полідисциплінарність, трансдисциплінарність. Міждисциплінарність означає кооперацію різних навчальних дисциплін, використання загального понятійного апарату для розуміння та забезпечення основних явищ та процесів в управлінській діяльності. Це також обмін результатами міждисциплінарних досліджень. Полідисциплінарність, що є характеристикою освітньої програми, означає, що будь-який феномен об'єкта та суб'єкта управління, процесів їх функціонування та розвитку вивчається одночасно з різних сторін кількома навчальними дисциплінами. Наприклад, розвиток організацій розглядається з позицій теорії прогресу → теорії економічного зростання → теорії еволюційного розвитку → теорії інфраструктурного розвитку → теорії стратегічних рішень → теорії інноваційного розвитку → теорії нелінійної динаміки. Трансдисциплінарність - це перенесення пізнавальних схем з однієї дисциплінарної області в іншу, вихід "за межі" конкретних дисциплін, прохід "крізь" дисциплінарні межі, наприклад, перенесення пізнавальних схем біології, психології, культурології, коеволуції в теорію організаційних змін. Таким чином, кожна навчальна дисципліна, що входить до між-, полі- та трансдисциплінарного комплексу, є одночасно відкритою та закритою, сполученою, взаємопов'язаною та локалізованою. Вивчена в ширшому контексті, постійно самовідновлюючись, вона набуває гнучкості. Постулат об'єктивності замінюють постулатом проактивності, робляться перші кроки до синтезу дисциплін, формування єдиного інтелектуально-освітнього простору менеджерів. Синергетика в освіті сьогодні розглядається як підхід, метод та зміст освіти. Тут процедура навчання, спосіб зв'язку педагога і учня - це взаємне становлення та розвиток, створення умов для породження знань самим учням, відкритий діалог, спільна активність, прямий і зворотний зв'язок, життя в одному темпі. У результаті учень набуває не так «знаю що», як «знаю як». Педагог і студент стають партнерами по кооперації, перебувають у синергетичному зв'язку, не знає перетворюється на знаючого, знає на розуміє. Не тільки той, хто йде, прокладає дорогу, а й дорога робить того, хто йде.

Витрата душевної енергії педагога є одночасно її збільшення, що забезпечує розкриття та зростання душі (В. П. Зінченко). Наші учні впливають нас, наші роботи будують нас (М. Бубер). Головна проблема в тому, як керувати процесом навчання, не керуючи ним, як подолати хаос у голові, не долаючи його, а шляхом малих резонансних спонукаючих та стимулюючих впливів забезпечити самокероване та самопідтримуюче навчання та розвиток студента, пробудити в ньому глибоко приховані імпульси та бажання (у тому числі і закладену в кожному потяг до осягнення нового). Досягається це з урахуванням інактивного ситуаційного пізнання. Суб'єкт та об'єкт навчання перебувають у взаємному та синхронному становленні, пробуджують один одного в процесі взаємодії, має місце переплетення прямих та зворотних зв'язків, вони взаємно детермінують один одного та використовують взаємно надані можливості. Найважливіше в сучасній освіті - це навчання методу та мистецтва пізнання. Сучасна менеджмент-освіта — це передача цілісних блоків інформації, нелінійне мислення в альтернативах, перехід до візуального мислення та ефективних способів передачі знань: «текст». + образ», «формула + візуалізація», що описується нею перебіг організаційно-управлінського процесу. Це одночасне використання логіко-понятійного та наочно-образного мислення, осягнення організаційного світу через образ та число. . Особливо велика роль синергетики як методу у прогнозуванні та конструюванні досяжного майбутнього саморозвитку організаційних систем, сценаріїв їхньої еволюції. Синергетичне мислення, орієнтоване майбутнє, дозволяє побачити реальні риси майбутньої організації, особистості з таких позицій: — майбутнє відкрито і непередбачувано, але з довільно, з закону коеволюційного заборони існує певний спектр можливих майбутніх станів; - готівковий стан справ будується з майбутнього та відповідно до майбутнього; можливі зміни власних властивостей складних систем можуть призвести до трансформації набору можливих шляхів у майбутнє; — для досягнення майбутнього необхідна певна типологія резонансних впливів, де важлива не інтенсивність, а точна конфігурація (м'яке перемагає тверде, слабке перемагає сильне); - Мистецтво м'якого управління криється в способах самоврядування, саморозвитку та

самоконтролю (малі причини великих подій); — щоб правильно сконструювати майбутнє, необхідно брати до уваги широкий контекст потенційних явищ і подій, що вивчаються. За Т. Куном, ми стоїмо перед народженням нової наукової парадигми менеджменту. Настав час «перетрусити до дна всю скриньку наукових знань про менеджмент». У цій роботі ми повинні спиратися на висновок про відсутність в управлінських науках позачасових теорій, оскільки жодні припущення про організаційну та економічну поведінку суб'єктів господарювання не можуть бути абсолютно вірними і жодні теоретичні висновки не є повсюдно. Як зазначає Ю.Яковець, «будь-яка галузь науки неоднорідна, багатоукладна, вона передбачає одночасне співіснування і боротьбу парадигм: реліктових, що йдуть, панують, приходить, що стверджується». Все те, що зазнає змін за своєю природою, але не змінюється, як того вимагає час, обертається застоєм. Французький історик Жак Ле Гофф стверджував, що умовою успішного розвитку є два фактори — наступність та зміни. За відсутності першого на нас чекає поразка, за відсутності другого — смерть на повільному вогні. Гасло дня — «живи тепер, не розлучайся при цьому з минулим і прямуй у майбутнє. Міняй час та простір». Важлива задача подальших досліджень — простежити, як змінилися теоретичні підстави менеджменту, як узгодити різноманітні теоретичні підходи, що використовуються при описі, інтерпретації та поясненні явищ і процесів росту, еволюції, розвитку складних нелінійних систем, збагачуючи теоретичні положення, концептуальний апарат і логіку доказів при розробці функціонування та динамічного розвитку організаційних утворень. Чим різноманітніші теоретичні становища, що глибше їх зміст, то більш усвідомленими є стратегічні рішення та дії зі зміни. Вже сьогодні будь-яка організаційно-управлінська діяльність стає практично креативною та конструктивною діяльністю, і тут потрібні концептуальне зрушення, зміна понятійного ладу мислення, перехід від категорій буття до події, від існування до становлення та співіснування елементів минулого, сьогодення та майбутнього (до мистецтва жити разом) , від незалежності до зв'язаності, від еволюції до ко-еволюції, від розмірності до співмірності, від подібності до

масштабної інваріантності учасників ІСД, від актуального до потенційного. При цьому колишні категорії не зникають, а набувають нового сенсу зі зміщенням фокусу уваги. Потрібно узагальнення і нове тлумачення величезного емпіричного матеріалу, всієї суми нових фактів про організаційну динаміку складних систем у нелінійному середовищі, неоднозначних шляхах їх розвитку. цьому середовищі. Еволюція організацій визначається з їхньої початковими умовами та їх минулим (вони «забуваються»), а майбутнім, новими структурами-атракторами, куди виходять процеси самодostroювання. Сьогодні головна проблема полягає в тому, як керувати, не керуючи, тобто забезпечувати не керований ззовні, а самоврядний розвиток атракторами, дати простір для самоорганізації ефективних структур, сприяти вибору найкоротших шляхів прискореного розвитку. Ці резонансні впливи на інвестиційно-будівельне середовище (в потрібний час і в потрібному місці), їх «своєчасність» і «доречність» вивіряються та апробуються контурами майбутнього, ніж готівковими недосконалими надорганізаційними структурами інвестиційно-будівельного комплексу. На наш погляд, ядром позитивного прагматизму менеджменту має стати не лише найкраще пізнання організаційної реальності, а й розробка способів активного формування організаційних утворень, які трактуються як свого роду «мисленнєва діяльність», а у підготовці менеджерів нового покоління — формування професіонала «пізнає, думаючого і роблячого». Вторгнення в менеджмент методів і підходів, здавна властивих іншим суміжним наукам, стає не тільки модою, а й бажанням знайти нове пояснення знайомим і реаліям організаційно-управлінської діяльності, що знову виникли. "Хочеш вирішити завдання, думай не про неї, думай біля неї" (А. Пуанкаре). Одночасно в цьому випадку вторгаються проблеми інших наук — не менеджменту до менеджменту. У розвитку менеджменту як наукової дисципліни можна назвати кілька періодів: «додисциплінарний» (до 1950 р.), «дисциплінарний» (до 2000 р.); «міждисциплінарний» і сьогодні «полідисциплінарно-трансдордонний» або в рамках іншої топологічної схеми: «розсіяний», «зосереджений», «розділений», «інтегрований», «гармонійний». Таким чином, менеджмент перетворюється на область

міждисциплінарного та транскордонного перетину безлічі наукових дисциплін, і тільки при подальшому поглибленні синтезу цієї полідисциплінарності можна розраховувати на отримання адекватних організаційної реальності моделей ефективної поведінки та результативного розвитку складних соціально-економічних систем. Це передбачає перехід на фундаментальний рівень системних, коеволюційних та синергетичних законів та закономірностей організації, самоорганізації та хаотизації складних систем, коли особлива увага приділяється їх нелінійним властивостям, які відповідальні за процеси організаційних змін. Ми торкнулися лише частин теоретико-методологічних проблем в університетському менеджменті. Існує ще цілий пласт проблем, пов'язаних з обґрунтуванням застосовності тих чи інших законів, принципів синергетики та коеволюції у пізнанні соціально-економічних систем. З одного боку, вони стають стимулом для розвитку нових наукових напрямів (наприклад, системно-нелінійної організаційної динаміки), з іншого — перепорою, об'єктом критики, нерозуміння та несприйняття, повторити долю перших етапів розвитку як усього нового, раніше не реалізованого. Ці нові закони, закономірності та принципи пізнання складних систем стануть базою, імперативними критеріями соціально-економічного та організаційного сталого розвитку за умови зведення їх у парадигмальну схему системно-синергетичного підходу. Тому цілком справедливе наше твердження про те, що намічається розрив між темпами розвитку теоретико-методичного заснування університетського менеджменту та зростанням складності, невизначеності, нелінійності організаційної динаміки, руху викликів майбутнього та відповідей на них, конкретного знання про них. Звідси зростання недовіри до можливостей традиційного менеджменту. Ця ситуація склалася відповідно до «принципу організаційної деградації» (Г. Хільмі), «система, що працює в хаотичному середовищі або в середовищі з рівнем організації нижчим, ніж рівень самої системи, приречена: постійно втрачаючи свою структуру, вона розчиняється через деякий час у навколишньому, більш хаотичному середовищі». 8

Наявність концептуального розриву у баченні перспектив розв'язання кризи в університетському менеджменті — серйозна перешкода для розробки

узгоджених єдиних підходів до розкриття (пізнання) закономірностей створення, функціонування та розвитку ефективних організаційних утворень. У ширшому контексті це пов'язано із загальнонауковим процесом усунення методичного фокусу у дослідженні соціально-економічних складних, відкритих, нелінійних систем у бік системно-синергетичної парадигми. Нова методологічна установка в менеджменті дозволяє не тільки зняти лінійні окуляри, але й виділити досить невелику кількість параметрів порядку (змінних), що описують поведінку та динаміку таких систем, що дозволяють проводити діагностичні та прогностичні процедури та подолати «прокляття розмірності». Таким чином, подальший розвиток менеджменту можливий лише на основі природничо-наукової аргументації його концептуальних основ у рамках синтезу традиційного системного, структурно-функціонального, коеволюційного та системно-синергетичного підходів, а також даних системно-імітаційного моделювання. Наприклад, розглянемо одне з властивостей складних систем - регенерацію, тобто здатність систем до відновлення деформованих структур та функцій. Ця властивість знаходить своє відображення у процесах самоорганізації, саморегуляції, самовідновлення, самоочищення, самодобудови, самоскладання, які слід розглядати як найважливіші складові організаційного потенціалу за тим чи іншим напрямом соціально-економічного розвитку, як шляхи виходу з кризи. При всьому ідейному та методологічному багатстві зазначених підходів домінантними особливостями останніх років є «відокремленість» та «зупинений» розвиток університетського менеджменту. Нерозробленість системно-коеволюційно-синергетичної парадигми, неточне (найчастіше неправильне) трактування особливостей сучасної організаційної реальності залишає серйозні прогалини в інтелектуальному просторі організаційної проблематики і викликає відчуття природної неповноти організаційно-управлінського знання. Робота з підручників йде у минуле. Менеджери повинні навчитися ефективно думати, діяти та досягати без видимих підпірок ієрархії за наявності великої кількості потенційних центрів влади. Здатність менеджерів досягати успіху залежить переважно від числа партнерських зв'язків, у яких вони перебувають, ніж від

становища в ієрархії. Епоха розщеплення менеджменту деякі області закінчується, необхідно вести пошук загальнозначимих принципів, пов'язують дисциплінарні області менеджменту. Ще однією причиною кризи університетського менеджменту є те, що він потрапив у жорстку залежність від попереднього розвитку (path dependence) або в «пастку розвитку» (Р. Чамберс, Р. Нурієв, К. Полтерович), коли минуле визначає сьогодення і знаходиться в точці біфуркації (критичному вузлі, critical junction), коли виникає сприятлива можливість вибору якісно нової теоретичної та методологічної бази менеджменту. Це означає революційну зміну змістовної сутності менеджменту як об'єкта вивчення, що визначає зрештою компетенції та структуру поведінки менеджерів — випускників університетів. Пошук оптимальної залежності від попереднього розвитку — це маневрування між «пасткою уніфікації» (домінування однієї парадигми на шкоду «бритві Оккама», яка застосовується до більшості організаційно-управлінських проблем), і «пасткою фрагментації», що виникає за наявності безлічі поки що недостатньо розвинених парадигм (соціокультурного, синергетичного, антропного, коеволюційного та інших підходів). Очевидно, у першому випадку діяльність педагога надмірно обмежена пройденим шляхом менеджменту, а в другому вимагає необхідності розробки «нових підходів і методів», що знаходяться на периферії теорії менеджменту. Переміщення периферійних концепцій в ядро теорії менеджменту можливе на основі ідей методологічної комплементарності: дієвість конкретної концепції безпосередньо залежить від її порівняльних переваг, привабливості та сполученості з концепції ядра теорії. Цю проблему також вирішують поділ концепцій на «швидкі» та «повільні» та врахування швидкості зміни один одного. Властивості «повільних» концепцій зумовлюють швидкість проникнення «швидких» у ядро теорії з урахуванням колективного відбору, останні закріплюють характер повільних. Як «селекторат» виступає коло вчених-педагогів, здатних взяти участь у розробці нетрадиційних концепцій, які користуються довірою та здатні послабити теоретико-методологічну інерцію в управлінських науках, зняти «блокаду» змін університетського менеджменту. І тут всі концепції виявляються коеволюційно

пов'язаними між собою, з конкурентним проявом кожної. «Обоз відсталості» університетського менеджменту формує верхівкові стани високовікових професорів менеджменту, обтяжених вченими ступенями соціологічних, педагогічних та економічних наук, які володіють владою, але не можуть вважатися елітою менеджменту за критеріями компетенції та критеріями ефективності – носіями інноваційних досягнень. Понад 80 % їх робіт не виходять за межі одного наукового простору (структурно-функціонального, системного, соціоекономічного, ситуаційного), а «освічена спільнота рядових педагогів менеджменту» не має самостійних наукових інтересів у галузі якісного (креативного) менеджменту та не має коштів організованого публічного висловлювання своєї самостійності. У вузах практично відсутні інноваційні наукові школи в галузі управлінських наук, що знаходяться в центрі уваги та здатні вести за собою співтовариство педагогів менеджменту, формуючи зразки для наслідування та орієнтири для інших шкіл, кафедр, окремих педагогів. Такі наукові школи мають бути творцями простору нових смислів, закономірностей, принципів, моделей у сфері менеджменту. Для консолідації та прояву своєї суб'єктивності співтовариство педагогів менеджменту має об'єднуватись не на основі адміністративного примусу, а на свідомій зацікавленості в інтеграції своїх зусиль у розвитку університетського менеджменту. Чинне УМО менеджменту не виконує і не може виконувати по суті об'єднуючу функцію, воно «служить собі», примітивізує елементи інновацій та не забезпечує горизонтальну мережеву структурування (кожної з кожною) спільноти педагогів менеджменту. Необхідно створення української та регіональної асоціацій, спілок педагогів менеджменту та практикуючих менеджерів. Тільки в рамках асоціацій можна перейти від фрагментарної наздоганяючої та периферійної траєкторії розвитку до багатоголосної модернізації університетського менеджменту, до його цілісного оновлення, припинити інерційний «біг по колу», залишити «комунальну квартиру» та вийти з «історичної колії» на якісно новий інтелектуальний рівень та інтегроване менеджмент-мислення (свідомість), що відповідають сучасній цивілізаційній матриці, побудованій на ринковому архетипі, компетентнісному

підході та механізмі зворотного зв'язку. Слід визнати, що тільки менеджмент, «охоплений» науковими школами та самоорганізованою мережею асоціацій педагогів, може подолати кризу та динамічно розвиватися, перетворюючись із предмета віри на раціональне мультипарадигмальне знання. Фіксація наукових шкіл та укоріненість педагогів у мережах особистісних відносин дозволить підвищити наукові комунікації на стику парадигм менеджменту, інтенсивність та креативність їх взаємодій, сформувавши в процесі діалогу єдине проблемне поле університетського менеджменту та прибрати кордони між концептуальними просторами, а представникам різних шкіл — розуміти зберігаючи свою аргументовану незліткість, множинність рівноправних свідомостей. Це також дозволить послабити залежність молодих освітян — пересічних громадян республіки «Менеджмент» від наукових шкіл. Поки ж навчальний менеджмент являє собою «розділену» дисципліну — кілька слабо пов'язаних між собою інтелектуальних просторів, які використовують власний категорійний апарат, свою методологію аналізу, синтезу, уявлення результату та не мають загального системоутворюючого знаменника (есперанто). В умовах економіки знань та інформаційного суспільства наші випускники менеджери повинні (а поки що не можуть) виступати одними з основних носіїв інноваційно-креативного потенціалу суб'єктів господарювання, володіючи невідчужуваним ресурсом — спеціальними знаннями, вміннями, навичками, формалізованими в університетських дипломах і голові менеджера. Вони стають ключовою ланкою нового класу інформаційних виробників (М. Кастельс, 2000, с. 497-501) з високою рефлексивністю, тобто здатністю уявити різні шляхи вирішення нових, погано певних проблем і робити вибір між ними. Крім того, менеджер повинен мати здатність до мультидисциплінарної, багатопланової підприємницької діяльності. Креативні менеджери заслужено входять до ядра «нового середнього класу», що виробляє економічні цінності (Р. Флоріді, 2007, с. 85). Зрозуміло, вихід на якісно новий рівень університетського менеджменту — проблема дуже великої розмірності.

1.2. Основні проблеми інноваційного менеджменту освітньої сфери

Державні кошти, що виділяються на науково-дослідні та дослідноконструкторські роботи, у більшості секторів економіки витрачаються недостатньо ефективно³. Крім цього, ні приватний, ні державний сектор не виявляють достатньої зацікавленості у впровадженні інновацій. Рівень інноваційної активності підприємств значно поступається показникам країн-лідерів у цій сфері. Крім відставання українських компаній за рівнем інноваційної активності, є ще й значні структурні проблеми в організації управління інноваціями на рівні організацій. За показником "Здатність компаній до запозичення та адаптації технологій", розрахованого Всесвітнім економічним форумом, Україна в 2009 році знаходилася на 41-му місці зі 133 - на рівні таких країн, як Кіпр, КостаРіка та Об'єднані Арабські Емірати. Абсолютна перевага запозичених готових технологій може характеризувати українську інноваційну систему як орієнтовану на імітаційний характер, що вважається найменш передовим типом інноваційної поведінки. У 2000–2010 роках частка вчених віком до 29 років у загальній кількості дослідників зростала. Але до 2006 року не відбувалося кількісного зростання наукових діячів у віковій категорії від 30 до 39 років, що означає нездатність багатьох дослідницьких організацій утримати молодих фахівців. У 2008 році частка вчених віком до 29 років у загальній чисельності дослідників становила 17,6 %, а у віці 30-39 років – 14,2 %. Одночасно частка дослідників у віці 60 років і більше зросла за 8 років із 20,8 до 25,2 %. Незважаючи на видатні успіхи окремих українських вчених, у 2010 році на Україну припадало всього 2,08% наукових статей, що публікуються в наукових журналах, що індексуються в базі даних "Мережа науки" (Web of Science), тоді як на: □ Францію – 4,67%; □ Німеччину – 6,47 %; □ Китай – 15,08%. Зберігається досить низький рівень цитування робіт українських учених. Відповідно до бази даних "Мережа науки" (Web of Science) за 2006-2010 роки в середньому на 1 статтю, опубліковану українськими авторами (або за їх участю), припадало лише 2,4 посилання з боку вчених усього світу. Для порівняння, на 1 статтю, опубліковану вченими:

□ Китаю – 3,62 посилання; □ Японії – 5,12 посилання; □ Франції – 6,38 посилання; □ Німеччини – 6,86 посилання. Державне регулювання підприємницької діяльності загалом та інноваційної діяльності зокрема поки що недостатньо конкурентоспроможне. Це видно як з різноманітних рейтингів інвестиційного клімату, комфортності ведення бізнесу та наявності адміністративних бар'єрів (за оцінкою інтегрального рейтингу "Ведення бізнесу - 2012" за 2011 рік Україна знаходиться на 120 місці з 1835.». Однією з основних цілей, визначених цим документом, є: підвищення внутрішніх витрат на дослідження та розробки до 2,5–3 відсотків валового внутрішнього продукту до 2020 року (2010 року – 1,3 відсотка), з них більше половини – за рахунок приватного сектору; збільшення частки публікацій українських дослідників у загальній кількості публікацій у світових наукових журналах до 3 відсотків до 2020 року (2010 року – 2,08 відсотка); збільшення кількості цитувань у розрахунку на 1 публікацію українських дослідників у наукових журналах, що індексуються в базі даних "Мережа науки" (Web of Science), до 4 посилань до 2020 року (у 2010 році - 2,4 посилання на статтю); 5 За даними Міністерства економічного розвитку [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.gov.ru>. Вісник ТДПІ Спецвипуск № 1 212 збільшення кількості українських ВНЗ, що входять до 200 провідних світових університетів згідно з світовим університетом (Quacquarelli Symonds World University до 4 одиниць (у 2010 році – 1 ВНЗ. Збільшення кількості патентів, щорічно реєструються українськими особами в Європейського союзу, Сполучених Штатів Америки та Японії, до 2,5–3 тис. патентів до 2020 року (у 2009 році – 63 патенти), збільшення частки коштів, одержуваних за рахунок виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, у структурі коштів, що у провідні університети з допомогою всіх джерел фінансування, до 25 %) .В результаті проведеного аналізу можна підбити деякі підсумки. Стратегічним завданням розвитку науки і освіти є повернення України до провідних світових наукових держав, створення сектора досліджень і розробок, здатного проводити фундаментальні та прикладні дослідження за актуальними для світової економіки та науки та пріоритетними для України напрямками, затребуваними

українськими та міжнародними компаніями. Координація зусиль щодо формування ефективного сектору досліджень та розробок насамперед. Як відомо, будь-який процес потребує управління, у тому числі й освітнього. Сучасна концепція менеджмент-освіти включає управління системою освіти та управління процесом освіти (методологія та технологія освіти, методичне та матеріально-технічне забезпечення, організація та мотивація освітнього процесу). Результатом управління системою освіти та процесом освіти є реалізація моделі фахівця з кожної спеціальності. Ключові слова: креативний менеджмент, творче мислення. У наші дні Україна, як і інші провідні країни XXI століття, робить кроки щодо переходу до креативної освіти та економіки. Все більш аксіоматичним стає твердження: доля країни залежить не від сировини, фізичної праці чи суто технічної сили, а від її інноваційного потенціалу. Останнє починає усвідомлюватися в українському суспільстві завдяки перетворенням соціального світу, що стрімко розгортається, зростанню демократії в суспільстві, соціокультурному розвитку українців. Багатомірний характер трансформацій, що відбуваються, вимагає державного втручання в ці процеси, складність якого обумовлена динамізмом і непередбачуваністю зовнішнього середовища [19]. Як показує практика, перехід до креативної освіти та економіки здійснюється у міру того, як одні країни адаптуються до нових умов економіки, заснованої на знанні та інноваціях, а в інших розвиток гальмується застарілими політичними та громадськими структурами. Звідси випливає, що модернізація українського суспільства нерозривно пов'язана з інноваційним управлінням і, відповідно, креативним менеджментом в освіті. Під креативним менеджментом мається на увазі тип управління, що ґрунтується на використанні творчого потенціалу працюючих і або навчальних закладів. Мета креативного менеджменту – розбудити смак творчості, підвищити творчий потенціал кожного учня, навчальної групи, культивувати творче ставлення до управлінських процесів у майбутньому робочому місці. Як відомо, будь-який процес потребує управління, у тому числі й освітнього. Сучасна концепція менеджмент-освіти включає управління системою освіти та управління процесом освіти (методологія та технологія освіти, методичне та

матеріальнотехнічне забезпечення, організація та мотивація освітнього процесу). Результатом управління системою освіти та процесом освіти є реалізація моделі фахівця з кожної спеціальності [27]. У зв'язку з цим управління (у т.ч. – креативне) педагогічним освітнім процесом вимагає від викладача спеціальних знань та умінь, певних організаційних умов та мистецтва спілкування з учням. Необхідність впровадження креативного менеджменту в освітній процес диктується такими умовами: - Ускладненням економічних процесів, прискоренням їх динаміки, появою екстремальних управлінських ситуацій, що вимагають нестандартних і неординарних управлінських рішень; – інтелектуалізацією праці, підвищенням освітнього та професійного рівня персоналу, підвищенням ролі людського фактора; – зростанням обсягу інформації та новими засобами її обробки. Тому закономірний перехід від організаційного типу менеджменту, характерного для ХХ століття, до креативного - менеджменту ХХІ століття, що спирається на основні досягнення організаційного менеджменту і включає новий безмежний ресурс - творчий потенціал людського розуму. Відповідно до цих умов змінюються всі параметри менеджменту взагалі та менеджмент-освіти зокрема. Очевидно, що при креативному управлінні зростає роль особистісних та професійних якостей керівника та підлеглих, рівень загальної культури та спілкування, а в управлінському сенсі – роль мети мети та таких законів організації, як закон синергії, композиції; збільшується ступінь організаційної та творчої децентралізації за рахунок поглиблення професійної та рольової спеціалізації у групі; зростають інтеграційні процеси та відповідальність за кінцевий результат. Всі ці ознаки вказують на «команду» як тип організації колективу, коли кожен знає своє місце і завдання, має свій інструментарій, розуміє послідовність і значущість дій і координує їх з іншими, віч-на-віч за сукупний результат. На цьому тлі недостатньо професійні дії будь-якого працівника відразу помітні «команді» і відбиваються на кінцевому результаті. Тому члени команди зацікавлені у підвищенні професійного та творчого потенціалу кожного та не конкурують між собою, що позитивно відбивається на всіх процесах, у тому числі й креативних. Зрозуміло, як і механізм

креативного менеджменту на відміну організаційного полягає у застосуванні таких засобів на учнів (а згодом на підлеглих), які розвивають здібності учнів (працівників), викликають творчий підхід до вирішення проблем, спонукають їх використовувати нові методи і технології. Механізм креативного менеджменту діє на таких принципах, як: – здобуття глибинних знань, умінь та навичок (база креативістики); - Розвиток аналітичних, інтеграційних, комунікативних та інших здібностей, необхідних для роботи в команді; - обґрунтована відмова від стереотипів, що склалися, і вироблення свіжого погляду на проблему; - Зміна місця і ролі керівника, членів «команди», підвищення значущості процесів координації та інтеграції за рахунок розуміння мети та сенсу власних дій. У результаті досягається нова якість роботи з найменшою витратою ресурсів – основна мета будь-якого менеджменту. Таким чином, можна сказати, що креативний менеджмент - це менеджмент майбутнього (як тип управління), розвиваючий персонал (як механізм управління) і спирається на такий персонал (як процес управління). Для впровадження креативного менеджменту в організації (у тому числі в освітній) необхідно створити умови для розвитку інтелекту, емоційного настрою, професіоналізму підлеглих чи учнів; для інтелекту це якісне інформаційне поле, критерії оцінки діяльності, система принципів діяльності; для емоційного настрою – відповідна корпоративна культура, насади, перспектива результативної діяльності; підвищення професіоналізму – оволодіння етикою, науковим інструментарієм дослідження та прийняття рішень [51]. У цьому випадку керівник, образно висловлюючись, стає лідером, «ватажком клину», який знає мету і має довіру відомих. Тобто центр керівних впливів зміщується в неформальне поле, де керівник стає більшою мірою лідером, ніж менеджером у прийнятому значенні цього слова. Зі зміною його роль колективі змінюється і система впливу: завдання, функції, методи, стиль, технології (наприклад, технологія прийняття рішень) тощо. Сучасні проблеми науки та освіти. Прикладом креативного управління навчанням може бути новий підхід у проведенні практичних занять з основ дослідницької роботи: складання учнями питань для обговорення на основі вивчення лекційного та додаткового

матеріалу, виділення головних проблем, визначення методів та методик дослідження виділених проблем, побудова програми дослідження (мета, завдання, логіка, етапи і т.д.), організація творчих груп та визначення для них місця та завдань у цій програмі, поетапне обговорення роботи, кінцевих результатів та колективна оцінка дій учасників. Можливість використання креативного менеджменту в освітньому закладі полягає в тому, що його систему та механізм можна використовувати в управлінні педагогічним освітнім процесом. На жаль, впровадження основ загального управління та особливо – креативного в освітній процес йде повільно, що пояснюється: По-перше, нерозвиненістю сфери менеджмент-освіти в нашій країні, незнанням більшістю викладачів, у тому числі – вузівських, його основ. По-друге, небажанням педагогів-практиків освоювати нову галузь знань – менеджмент-освіта, оскільки де вони мотивовані на управлінські процеси (хоча у групі учні виступають у ролі педагогів, а й у ролі менеджерів). По-третє, не всі педагоги підуть на ризик запровадження творчих (незапрограмованих, нетрадиційних) методик, оскільки сфера освіти є однією з найконсервативніших. По-четверте, самі педагоги, виховані не на творчих методиках і не володіють технологіями розвитку творчості, уникатимуть креативних видів діяльності. По-п'яте, недостатньо розроблені та апробовані вітчизняні методики та технології з розвитку творчого потенціалу дорослих (хоча для дітей тут є певні напрацювання). Але незважаючи на ці обмеження, творчий процес, подібно до інших аспектів управлінської роботи, потрібно вивчати та впроваджувати, щоб придбати необхідні навички та розвинути відповідні методи. Їх можна і потрібно використовувати в управлінні навчальним процесом, тому що його випускникам доведеться стикатися на практиці з нетрадиційними проблемами та вирішувати їх творчо.

1.3. Моделі сучасного освітнього менеджменту

На сучасному етапі розвитку українського суспільства вітчизняна система освіти перебуває на стадії модернізаційних змін. Отже, актуалізується питання ретельного вивчення європейського досвіду у сфері організації та управління вищою освітою. Наука державного управління загалом та управління вищою освітою зокрема не може розвиватися ізольовано від світового досвіду. Освітня сфера у разі підпорядковується загальним тенденціям і закономірностям розвитку світового співтовариства. Серед основних тенденцій, властивих європейським університетам межі ХХ-ХХІ ст., можна назвати такі: скорочення частки державного фінансування системи вищої освіти, зростання чисельності студентів; диверсифікація попиту на освітні послуги, у зв'язку з чим виникає потреба у нових формах навчання, навчальних програмах та посилення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг, зростання значущості університетів у регіоні; Болонський процес; інтернаціоналізація та гармонізація вищої освіти тощо. Вищі навчальні заклади змушені реагувати на зміни, що відбуваються, шукати нові форми існування для того, щоб не тільки вижити в цих умовах, а й зайняти гідне місце серед конкурентів. Західноєвропейська вища школа має тривалу історію свого розвитку. У всіх країнах вона призначена для виконання принципово однакових функцій: акумулювання, розвиток та поширення знань, а також культурно-виховна місія. Водночас у законодавчих актах цих країн зазначається соціальне призначення вищої освіти. Крім того, з часом у вищих частіше констатується функція підготовки до професійної діяльності [13, с. 23]. Таким чином, там закладається певна база для відповідних галузей наукової, виробничої, управлінської та іншої практичної діяльності.

З метою стабільного функціонування вищої освіти у європейських країнах було сформовано різні національні системи, які згодом змінювалися. Вища освіта до 1960 р. більшою мірою була прерогативою університетів та спеціалізованих коледжів університетського рівня. Короткострокові програми підготовки викладачів, інженерів, медсестер тощо. організовувалися, як

правило, поза університетами і не вважалися вищою освітою. Внаслідок зростання чисельності студентів та змін попиту на кваліфіковану працю у 60-х роках. відбулося значне розширення університетської системи поряд із виникненням у багатьох країнах неуніверситетських вищих навчальних закладів, які насамперед були спрямовані як на пропозиції широкого спектру професійної освіти для підвищення кваліфікації, так і для її здобуття. Ці установи мали практичну орієнтацію задоволення потреб місцевої економіки та держави загального добробуту, якій повною мірою відповідали університети. В інших країнах програми професійної освіти та професійні школи увійшли до структури традиційних університетів [2, с.394]. Слід зазначити, що у країні організація вищої освіти має свої особливості. Ці питання стали предметом дослідження багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних вчених (В. Зубарев, С. Ківік, К. Корсак, В. Луговий, П. Морган, К. Павловський, Ю. Розова, П. Стоянов, К. Сумарокова, Н. Терентьева, Т. Фініков, Г. Харман, К. Харман, Ю. Чернецький та ін.). Структура світової вищої освіти є надзвичайно різноманітною, тому вчені класифікують її по-різному. Так, С. Ківік використовує розширену ним типологію Скотта (1995 р.), у якій виділяє такі системи: Система, в якій переважають університети (до 1960-х рр. існувала в більшості європейських країн досі збереглася в Італії); Подвійна система (університетський та неуніверситетський сектори, де переважає перший. Система набула поширення у 60-70-х рр., проте сьогодні в жодному західноєвропейському виші подібна система не використовується, її елементи збереглися тільки в Австрії та Швейцарії); Здвоєна система (є формалізованою версією подвійної системи з наступними відмінностями: неуніверситетський сектор підпорядковується єдиному комплексу законодавчих норм; цей сектор складається з численних дрібних спеціалізованих інститутів, структурованих за функціональним принципом, і намагаються зробити свій внесок у зміцнення регіональної економіки. Сьогодні така система використовується в Нідерландах, Бельгії, Німеччині, Швеції, Норвегії, Ірландії, Греції, Португалії, Данії та Фінляндії); Уніфікована система (більшість програм вищої освіти

пропонуються університетами – Велика Британія та Іспанія); Розшарована система (є ієрархічною сходиною вузів – США) [21, с.27].

За дослідженнями С.Ківіка, сьогодні діючими структурами вищої освіти у світі з п'яти є лише три – здвоєна, уніфікована та розшарована система, а у західноєвропейських країнах – лише дві – здвоєна та уніфікована. Такої ж думки дотримуються й інші автори, які у своїх дослідженнях стверджують, що у європейській структурі вищої освіти домінують дві тенденції: Унітарна – вища освіта забезпечується університетами чи відповідними установами (Італія, Іспанія, Австрія, Фінляндія, Швеція); Бінарна - система з традиційним університетським та неуніверситетським секторами вищої освіти (Бельгія, Великобританія, Греція, Данія, Ірландія, Нідерланди, Норвегія, Німеччина, Франція, Швейцарія та ін.)

В окрему групу деякі експерти виділяють країни з так званими "інтегрованими" університетами. Це країни, що належали до колишнього "соціалістичного табору". Відповідно, українські виші належать до "інтегрованих" університетів. У більшості країн основні завдання організації вищих навчальних закладів майже однакові: Запропонувати професійно орієнтовані та економічно вигідні типи освіти для задоволення потреб ринку праці; Забезпечити потреби зростаючої кількості вступників без істотного збільшення урядових витрат на вищу освіту; Запропонувати програми, орієнтовані викладання, у яких частково використані дослідження прикладного характеру; Оновити та покращити вже існуючу професійно орієнтовану освіту [32, с. 41-42].

Отже, країни світу мають властиві лише їм особливості у структурі вищої освіти, але завдання щодо організації вузу у них спільні, оскільки вони спрямовані на задоволення соціально-економічних потреб суспільства. Для України велике значення має досвід країн Європи щодо організації управління самою галуззю вищої освіти. Тому доцільним є проведення аналізу управлінських аспектів освітніх систем провідних країн-учасниць європейського єдиного освітнього та наукового простору. В результаті

проведеного дослідження можна чітко виявити наявність централізованої системи управління вищою освітою, практично у всіх країнах здійснення управління вищою школою покладено міністерство. Існує і змішана система управління середньої ланки управління у деяких країнах, а саме у Німеччині та Австрії. Переважна кількість вищих навчальних закладів – державні, але є незначна кількість приватних. Практично всі вони мають автономію, крім того, управління установами у кожній країні має свої складові. Д. Дзвинчук, розглядаючи світовий контекст та історичний аспект управління освітою, приходять до висновку, що в будь-які часи в різних країнах існувала і існує певна освітня система, яка є керованою системою, з керуючими складовими, а саме управління здійснюється на різних рівнях: центральному, регіональному, місцевому, лише на рівні установ та його підрозділів. Єдиною загальною ознакою для всіх рівнів управління, на думку автора, є мета діяльності того чи іншого елемента освітньої системи, а оскільки остання характеризується великою кількістю різноманітних цілей, то виникає необхідність їхньої підпорядкованості. Він вважає, що саме підпорядкованість цілей нижчого рівня найвищому можна визначити як ієрархію цілей. Отже, дослідник свідчить про існування ієрархічності управління освіти, тобто підпорядкованість органів управління освітньої сферою по вертикалі [4, з. 39-40]. Саме така підпорядкованість відбиває синтез взаємозв'язків різних елементів (рівнів), функціонуючих задля досягнення певної мети. Організація влади здійснює управління, тобто набір форм та методів розподілу влади за вертикаллю (за рівнями), на кожному рівні по горизонталі, а також за функціями, що визначаються у правовому порядку. Таким чином, реалізується організаційно-правовий механізм державного управління, який є засобом послідовної реалізації організаційних та правових дій, що ґрунтуються на об'єктивних законах, базових принципах, цільовій спрямованості, функціональній визначеності з використанням відповідних методів, які орієнтовані на досягнення мети. Досягнення цілей державного управління, крім організаційно-правового регулювання, потребує також забезпечення ресурсами (фінансовими, кадровими, матеріально-технічними, інформаційними). У комплексі механізмів

державного управління вищою освітою бюджетне фінансування є найважливішим важелем впливу держави як на всю систему, так і на окремі освітні установи. Надання освітніх послуг інтегрує у собі ряд суттєвих проблем організації фінансування освітніх установ, від раціонального вирішення яких залежить ефективність усієї системи освіти та можливість її безперервного розвитку. Через війну дослідження фінансування вищої освіти європейськими країнами можна дійти невтішного висновку, що кошти з державного бюджету отримують, переважно, державні вищі навчальні заклади (від 70 до 100%) [5, з. 82], але у деяких країнах за контрактом гроші одержують і приватні установи. Крім того, існує багаторівнева та багатоканальна системи фінансування вищої школи: державний, регіональний та місцевий бюджети, плата за навчання, цільова підготовка кадрів за договорами, доходи від науково-дослідної роботи, допомога спонсорів, гранти громадських організацій, комерційна діяльність. Також у всіх країнах існує система пільгового оподаткування для вищої школи та її спонсорів, державне пільгове кредитування студентів. Отже, дедалі більше країн використовують різні канали залучення позабюджетного фінансування з метою подолання проблеми нестачі бюджетних коштів. Загалом вони зводяться до двох напрямів: запровадження часткової чи повної оплати витрат за освіту, зокрема з допомогою освітнього кредиту, і стимулювання діяльності приватного сектора. Збільшення частки позабюджетних коштів у розвиток вищої освіти формується насамперед з допомогою залучення коштів населення за такими напрямками: Введення плати за навчання; запровадження плати за адміністративні витрати; Розширення недержавного сектора післяшкільної освіти; Надання платних студентських кредитів; скорочення кількості субсидій у вигляді грантів; Збільшення частки студентів (вечірня, заочна, дистанційна форми навчання), здатних самі оплачувати навчання.

Наукове співтовариство визнало, що запровадження плати за навчання підвищує відповідальність за результати навчання як платника-студента, так і вищий навчальний заклад – отримувача коштів. Приватна освіта поширена в Канаді та США (переважно платна післяшкільна освіта, тут діє розвинена

система студентського кредитування, кредити надають приватні банки та урядові фінансові установи). Воно стало реальністю в Австралії (з 1989), Австрії (з 2000), Великобританії (з 1998), Голландії, Португалії, Японії, навіть у більшості країн Східної Європи. У Швеції, наприклад, ще з 1960 р. діє система студентських кредитів. Невеликий рівень оплати у формі покриття адміністративних витрат існує у Франції та Бельгії. Заслугове на підтримку думки К. Сумарокової, яка, вивчаючи зарубіжний досвід, дійшла висновку, що створення ефективної системи фінансування вищої освіти можливе лише в економіці, де високо цінується та гідно оплачується кваліфікована праця людини [6, с.34]. Високі показники ефективності освітніх інвестицій підтверджують необхідність їхнього подальшого збільшення. У країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) бюджетні кошти в середньому становлять приблизно 80% загального обсягу фінансування. Приватні – ранжуються в межах від 2-3% (у таких країнах, як Фінляндія та Португалія), у 25% – у США. Як правило, що нижчий рівень розвитку країни, то нижча частка державного фінансування в освіті. Наприклад, у Гаїті 80% видатків – приватні [6, с. 118]. Сьогодні вищі навчальні заклади постійно співпрацюють із благодійними організаціями, які фінансують наукові здобутки. Цей процес називають фандрайзинг (термін "Fundraising" утворений з двох англійських слів: fund - фонд, гроші; rising - підвищення, покращення становища, отримання прибавки до заробітної плати). Отже, йдеться про додаткове фінансування вищої освіти, співпрацю з фондами, що сприяють поліпшенню ситуації в цій сфері. Отже, вченим створюються комфортні умови реалізації творчих наукових задумів: з одного боку, вдосконалення матеріально-технічної бази досліджень, з іншого, підвищення рівня особистого доходу [7, з. 170]. Таким чином, можна стверджувати, що фінансування вищої освіти відбувається переважно за рахунок держави, також залучаються приватні кошти, але в країнах з низьким рівнем розвитку частка державного фінансування є нижчою. У фінансуванні освіти переважно беруть участь всі рівні управління. Разом з тим, до фінансування вищих навчальних закладів все більше залучаються додаткові джерела; одним із нововведень сучасності є

фандрайзинг. Багато країн запроваджують плату за навчання, але не всі громадяни мають можливість платити за навчання, особливо в умовах економічної кризи. Чи не винятком є і Україна [8, с. 98]. Вітчизняний вчений М. Дудко, провівши дослідження специфіки механізму фінансового управління вищою школою України, пропонує умови його вдосконалення з урахуванням європейського досвіду [9, с. 79-95]. Слід погодитись з його позицією та визначити головні напрямки: необхідна розробка програм розвитку регіональних систем вищої освіти для підтримки провідних вузів регіону; необхідно створити єдині регіональні міжвузівські центри сприяння зайнятості випускників (формування регіональних банків даних про потреби у кваліфікованих спеціалістах та робочих місць, допомога у працевлаштуванні випускників; взаємодія зі світовими структурами зайнятості випускників та ін.). необхідно нормативно-правове визначення переліку випадків, коли доцільно запроваджувати плату за навчання (наприклад, при здобутті другої вищої освіти); у зв'язку з формуванням кола джерел фінансування вищої школи необхідно реформувати статистичну звітність; необхідна підготовка менеджерів вищої освіти, які мають знання у галузі фінансово-економічної діяльності; вивчення досвіду провідних університетів світу у сфері фінансово-економічного управління, які за останні роки досягли найбільших позитивних змін у своїй підприємницькій діяльності.

Підсумовуючи, слід зробити такі висновки: загальні тенденції світового розвитку впливають на функціонування вищої освіти; у його структурах домінують бінарна та унітарна системи, проте українські виші належать до "інтегрованих" університетів та їх спільна мета – задоволення соціально-економічних потреб суспільства; фінансування вищої освіти залишається головним механізмом, який здійснюється переважно за рахунок держави, проте сьогодні частка залучених приватних коштів, особливо у країнах з низьким рівнем розвитку, збільшується; організація вищої освіти у країнах має багато спільних рис, але існуючі відмінності впливають на формування єдиного європейського освітнього простору. В Україні на сучасному етапі для покращення ситуації в даній галузі залишається важливим вивчення та

використання передового досвіду європейських країн у галузі управління вищою освітою, а найголовнішим – удосконалення правового та організаційно-структурного механізмів.

Особливості управління розвитком освітньої системи в нових економічних умовах визначаються, по-перше, місцем, яке займає освіта в сучасному суспільному розвитку, а саме тим, що освіта перетворюється на одну з найбільших і важливих сфер людської діяльності, яка тісно переплетена з усіма іншими сферами суспільної життя: економікою, політикою, сферами як матеріального виробництва, і духовного життя. По-друге, особливості управління сучасною системою освіти принципово визначаються тим станом, в якому в останні десятиліття знаходиться сфера освіти, а саме станом експоненційного розширення, що супроводжується гострими кризовими явищами та пошуками шляхів виходу з кризи. Ці пошуки мають як теоретичний, і практичний характер. У цих пошуків проявляються основні риси нової освітньої системи. Головною особливістю управління системою вищої професійної освіти в сучасних умовах є те, що проблеми освіти вирішувалися останніми роками, власне, лише на рівні освітньої системи – мегарівні. Обмовимося, що 2001 став переломним — розвиток системи освіти відбувся на загальнодержавний рівень. Вирішення цих проблем стає компонентом загальнодержавної політики. Проведення єдиної державної політики у освітній системі є важливим завданням управління освітою у суспільстві. При цьому пріоритетність освіти має залишатися проголошеною і має послідовно реалізовуватись у політичній практиці. Як зазначено у ст. 13 «Всесвітньої декларації про вищу освіту XXI століття: підходи та практичні заходи», прийнятої на Всесвітній конференції, що проводиться ЮНЕСКО, «...управління та фінансування у сфері вищої освіти вимагають розвитку відповідних потенціалів та стратегій планування та аналізу політики, заснованих на партнерських зв'язках з тим Особливості управління в сучасній системі вищої освіти 85 сов з урахуванням критерію "витрати-ефективність"». Вищі навчальні заклади повинні прийти до практики перспективного управління, що відповідає потребам того середовища, в якому вони діють. (...)

Кінцевою метою управління має бути зміцнення інституційної місії вищих навчальних закладів шляхом забезпечення високого рівня викладання, підготовки кадрів та наукових досліджень, а також служіння суспільству»¹. Істотні особливості управління новою освітньою системою визначаються і тим, що має складну структуру. Основними підсистемами сучасної системи освіти є педагогічна, технологічна, організаційна, економічна, які перебувають у складній взаємодії між собою та з іншими сферами суспільного життя. Загальна структура сучасної системи освіти. Тому найважливішим принципом управління вищою освітою всіх рівнях — на загальнодержавному, регіональному, муніципальному, і навіть лише на рівні вузу — має бути принцип системності. Управління у системі вищої професійної освіти є інтегративність різних рівнів освітнього менеджменту. Тому ми представлятимемо управління як процес впливу, а освітній менеджмент — як систему управління, в якій основними елементами виступають: менеджмент на рівні держави у сфері освіти, менеджмент на рівні міністерства, вузівський менеджмент.

Застосовуючи «управлінську піраміду» та співвідносячи її з вертикальними рівнями менеджменту в системі освіти, ми отримаємо наступне: будь-які три основні рівні управління: вища ланка управління – менеджмент на рівні держави у сфері освіти (top-management); середня ланка управління - менеджмент на рівні міністерства (middle-management); нижча ланка - вузівський менеджмент (firstmanagement, або low-management). При цьому кожна ланка піраміди, у свою чергу, може бути «внутрішньою управлінською пірамідою», що складається з цих же ланок, але в межах даного конкретного рівня. Ефективність такої системи управління у системі вищої професійної освіти залежить від ступеня взаємозв'язку цих рівнів та їхньої нерозривності. А оцінка управлінських рішень на всіх рівнях втілюється в ефективності та успішності вузівського менеджменту. Крім того, управління розвитком системи вищої освіти може бути ефективним лише у разі застосування сучасних освітніх технологій, інноваційних методів викладання та навчання (насамперед мультимедійних технологій, Internetтехнологій тощо). Воно також залежить від

відповідних організаційних структур і форм, від розробки нових економічних механізмів, таких, як ДІФО. Проблеми вдосконалення навчального процесу, механізмів його фінансування, розвитку організаційних форм що неспроможні вирішуватися ізольовано. Ці проблеми повинні розглядатися і вирішуватись як компоненти Педагогічна підсистема. Крім того, у системі управління вищою професійною освітою особливе місце посідають питання розробки нових нормативно-правових актів, які відповідатимуть не лише українській соціокультурній ситуації, а й потребам суспільства. Вони також зможуть визначати співвідношення державного, недержавного та муніципального рівнів вищої освіти, що сьогодні є необхідним. Розвивається та реалізується принцип децентралізації управління освітою — розмежування компетенції, повноважень та відповідальності між її різними рівнями. Без розвитку нових правових підстав неможливе становлення нової системи. Тому вдосконалення теоретико-методологічних засад управління освітою та побудова практичних дій на цих засадах є важливим принципом управління вищою освітою.

Вважається, що управління вищою освітою в сучасних умовах має вирішувати такі завдання:

- Організація доступу до освіти, здатного задовольнити освітні потреби населення України;
- забезпечення рівності доступу до освіти для всіх людей на всіх рівнях та ступенях освіти;
- підвищення якості освіти та встановлення її відповідності запитам суспільства; • підвищення ефективності освітньої системи;
- забезпечення безперервності освіти;
- дотримання принципу безкоштовності вищої освіти за рахунок персоніфікованого фінансування та доцільності розподілу бюджетних коштів, що виділяються на освітні потреби; • забезпечення інтеграції навчальних закладів різних типів у єдині комплекси;

- розвиток конкурентного освітнього середовища. Всі ці проблеми повинні вирішуватись в умовах навчання студентів при скороченні вкладення державних коштів, що виділяються на одного студента. Така тенденція є дуже стабільною в останні роки. Складність проблем у поєднанні із скороченням державного фінансування вимагає перегляду ролі та функцій держави, підприємств (організацій), вузів, сім'ї, студентів у фінансуванні та організації освіти. Управління ВНЗ у сучасних умовах зумовлює необхідність залучення до вирішення проблем освіти різних соціальних інститутів, головним чином сім'ї, а також перегляду ролі студентів в організації та підтримці процесу навчання. Роль студента визначається самостійним вибором освітньої траєкторії у досить диференційованому освітньому просторі, а також тим, що він бере участь в оплаті свого навчання. Сім'я в організації вищої освіти відіграє певну роль:

а) якщо сім'я здатна оплачувати освіту, вона бере участь у її фінансуванні;

б) беручи участь у виборі вищого навчального закладу, а також спеціальності для абітурієнта, вона певною мірою впливає на зміст освіти;

в) беручи участь у дистанційній освіті на основі телекомунікацій, сім'я сприяє створенню та формуванню навчального середовища. Характерною особливістю управління сучасною освітньою системою має бути і подальший розвиток принципу автономності навчальних закладів, можливостей самостійно визначати основні характеристики освітнього процесу, зокрема, методи та технології викладання, що використовуються, структуру кадрового потенціалу, джерела фінансування, контингент студентів, у можливості в цілому забезпечувати якість освітнього процесу. Особливості управління у сучасній системі вищої освіти. На рівні державного менеджменту за державними органами управління освітою залишаються функції розробки стратегії розвитку системи вищої освіти та регулювання процесів реалізації цієї стратегії. Стосовно ВНЗ держава з безпосереднього керівника активно перетворюється на замовника та споживача освітніх послуг. У ринковій системі відносин система вищої професійної освіти формує новий стиль управління, що передбачає управління у ринковому конкурентному освітньому середовищі. При цьому

сегмент освітнього простору вищої професійної освіти є найбільш конкурентним із усіх інших сегментів. Саме у ньому спостерігається часом жорстка боротьба державного та недержавного секторів вищої освіти. Йде «боротьба» за ринок освітніх послуг та його споживачів, навіть потенційних. Цей ринок відрізняється високою адаптованістю, варіативністю, достатньою стійкістю. Реалізація ринкового принципу розвитку системи вищої професійної освіти передбачає розвиток нових економічних механізмів у сфері освіти. Разом із ринком освітніх послуг розвивається і система договірних відносин на підготовку кваліфікованих кадрів між державними органами управління вишами, що передбачає фіксацію вимог щодо якості освіти. А вимоги щодо якості освітніх послуг встановлюються на основі державних стандартів вищої професійної освіти. Вони визначається той обов'язковий мінімум змісту основних освітніх програм (наприклад, обсяг навчального навантаження, вимоги до рівня підготовки випускників тощо. буд.), який виступає основою оцінки рівня та якості здобутої освіти. На основі державних освітніх стандартів створюється національна система контролю якості освіти, організуються всеукраїнські і регіональні центри контролю якості освіти. Таким чином, основними особливостями управління сучасною освітньою системою, що визначають її стратегічні орієнтири, є такі: 1. Необхідність проведення активної політики щодо розвитку та модернізації системи вищої професійної освіти, насамперед – на загальнодержавному рівні. 2. Основним принципом управління вищою освітою на всіх структурних рівнях (на державному, регіональному, муніципальному, а також на рівні вишів) має бути визнаний системний принцип. 3. Управління в системі вищої професійної освіти має задовольняти потреби суспільства та забезпечувати доступність освіти. 4. Ефективність управління системою вищої професійної освіти повинна забезпечуватися за рахунок поділу компетенцій організацій різних вертикальних структурних рівнів у співвіднесенні з розвитком принципу автономії вузів у частині, що стосується організації, забезпечення та управління освітнім процесом (вибір навчальних методик та освітніх технологій, визначення структури та складу зайнятого) професорсько викладацького складу, джерела фінансування,

контингент учнів та ін.). 5. Розвиток здорової конкуренції між вузами різного організаційно-правового статусу. 6. Забезпечення якості освіти та розвиток системи контролю за ним в умовах ринкових відносин. Очевидно, що система ринкових відносин накладає свій відбиток на економічну стійкість вишів. Економічна політика вузів прямо залежить від державної економічної політики у галузі освіти. Її основні положення та порядок формування ефективних економічних відносин в освіті висвітлені в Концепції модернізації української освіти на період до 20103. У Концепції зазначається, що в ході модернізації освіти, що розглядається як пріоритетна галузь національної економіки, держава буде послідовно нарощувати її фінансову підтримку до необхідної потреби. Важливими елементами формування ефективних економічних механізмів модернізації та розвитку освіти, які забезпечують фактично нові принципи та систему фінансування галузі, мають стати:

- запровадження нормативного бюджетного фінансування загальної середньої та початкової професійної освіти з урахуванням забезпечення державних освітніх стандартів та необхідних умов освітнього процесу;
- розробка диференційованих нормативів бюджетного фінансування установ (організацій) вищої освіти та в перспективі — середньої професійної освіти, що відображають характер освітніх програм, що ними реалізуються;
- створення системи державного освітнього кредитування, субсидування громадян із малозабезпечених сімей та віддалених територій для здобуття ними професійної освіти;
- виділення коштів на розвиток освіти з бюджетів усіх рівнів, включаючи кошти на придбання закладами освіти навчально-лабораторного обладнання та інформаційно-обчислювальної техніки, кошти на розвиток бібліотек та інформаційних ресурсів, а також підвищення кваліфікації викладачів;
- досягнення прозорості міжбюджетних відносин у частині, що стосується фінансового забезпечення освіти;

- розвиток механізмів фінансової підтримки держави та муніципальних утворень з урахуванням вимог модернізації освіти;
- забезпечення цільового використання коштів, що виділяються на потреби освіти з бюджетів різних рівнів;
- стимулювання співзасновництва та багатоканального фінансування установ професійної освіти; перехід до фінансування установ професійної освіти на контрактній основі;
- нормативно-правове забезпечення економічної самостійності закладів освіти, у тому числі на основі збільшення різноманітності організаційно-правових форм освітніх установ та організацій;
- послідовна реалізація принципу економічної автономії навчальних закладів під час запровадження казначейської системи. ;
- розширення на базі освітніх установ додаткових платних освітніх послуг, у тому числі для населення як засобу задоволення підвищеного освітнього попиту та як внутрішнього ресурсу фінансування освітніх установ, стимулювання інноваційних освітніх процесів;
- створення на базі освітніх установ (особливо у сільській місцевості) культурно-освітніх, навчально-виробничих, медико-оздоровчих центрів;
- підтримка профільного навчального провадження на базі освітніх закладів; Особливості управління в сучасній системі вищої освіти
- надання можливості використовувати кошти програми розвитку освіти для фінансування програм розвитку всіх типів та видів державних та муніципальних освітніх установ на умовах співфінансування з відповідних бюджетів. Система освіти має бути орієнтована як завдання з боку держави, а й у постійно зростаючий суспільний освітній попит, конкретні інтереси сімей, місцевих громад, підприємств. Саме орієнтація на реальні потреби конкретних споживачів освітніх послуг має створити підґрунтя для залучення додаткових фінансових та матеріально-технічних ресурсів. При цьому порядок ліцензування та акредитації з 2001 року безпосередньо пов'язаний з

економічною стійкістю вишів. Так, при посиленні процедури ліцензування та акредитації запроваджено показники економічної стійкості всіх освітніх установ під час проходження ліцензування та акредитації. З метою забезпечення високої якості підготовки, її відповідності потребам особистості, суспільства та держави, застосовується методика розрахунку показника вартості реалізації професійної освітньої програми вищого навчального закладу та філії (або показник економічної стійкості освітнього закладу), яка використовуватиметься при ліцензуванні нових освітніх програм (спеціальностей) та за державної акредитації вищого навчального закладу. Нижні межі вартості навчання мінімально допустимими для реалізації професійної освітньої програми. При цьому витрати вузу на підготовку до організації навчального процесу за новими освітніми програмами (спеціальностями) у новоутвореному освітньому закладі перевищуватимуть ті ж витрати від вартості навчання у освітній установі, що вже функціонує. Виходячи з вищевикладеного, вузи повинні при направленні заявок на ліцензування на кожний наступний навчальний рік нових освітніх програм вищої професійної освіти (у тому числі в філіях вузу, що діють) подати виписку з рішення Вченої ради вузу із затвердженням розробленого на п'ять років бізнес-плану розвитку знову відкривається освітньої програми (див. форму у табл.). Отже, складається бізнес-план, у якому зазначаються джерела фінансування та конкретні грошові суми, які використані для фінансування організації та реалізації нової освітньої програми. Ця сума розглядатиметься як гарантія того, що освітня установа готова з економічного погляду до відкриття нової спеціальності. Результати виконання бізнес-плану реалізації професійної освітньої програми (спеціальності) ВНЗ (філії) розглядатимуться та аналізуватимуться поетапно (за роками навчання) при контролі виконання ліцензійних нормативів, у ході комплексної оцінки діяльності освітньої установи та акредитації ВНЗ. Ця інформація дозволить встановити, наскільки всебічно, якісно та економічно обґрунтовано вищий навчальний заклад підійшов до питання відкриття за новим напрямом (спеціальністю), а пізніше — дозволить більш точно визначити розміри витрат вишів на відкриття нових

спеціальностей залежно від їхнього профілю та тривалості існування. Таким чином, бізнес-план є одним з основних моментів стратегічного управління вузом за конкретною професійною освітньою програмою. Поставлені завдання зумовлюють і ефективність прийнятих рішень, і навіть посилення відповідальності їх виконання. Саме тому для всіх структурних рівнів освіти головним є правильний вибір стратегії та тактики управління. Розглянемо управління у ВНЗ. У зв'язку з цим можна говорити про те, що вся діяльність вузу, насамперед як освітньої організації, пов'язана завжди з управлінням, координацією та іншими його структурними елементами, особливо в частині, що стосується прийому абітурієнтів, організації навчального процесу, розвитку матеріально-технічної бази, поведінки ринку освітніх послуг. При цьому вуз є соціальним організмом з властивими йому досить специфічними способами функціонування, з особливою освітньою, науковою, соціокультурною місією, зі своїми завданнями, з особливою корпоративною культурою та колегіальним управлінням. Бізнес-план реалізації професійної освітньої програми (спеціальності) в освітній установі

Прикладні витрати ВНЗ	Складові витрат за курсами навчання (тис. руб.)
I	Витрати вузу на організацію навчального процесу (до отримання ліцензії)
II	Оплата педагогічного персоналу — Комплектування бібліотечного фонду
III	Організація та забезпечення навчального процесу
IV	Видання навчально-методичної та наукової літератури, роздавальних матеріалів
V	Наукова робота зі студентами — Культурно-спортивна робота зі студентами
	- оплата навчально-допоміжного, наукового, адміністративно-управлінського та інженерно-технічного персоналу
	Господарські витрати загальноузівського характеру, у тому числі на придбання обладнання, меблів та господарського інвентарю; на оренду та комунальні платежі; на оплату послуг зв'язку; на утримання транспортних засобів; на охорону території; на поточний ремонт
	Інші витрати, зокрема: реклама освітньої діяльності; відрядження та службові поїздки; підвищення кваліфікації ППС та співробітників вузу; податки та платежі до бюджету

Особливості управління в сучасній системі вищої освіти 91 В ідеалі в кожному ВНЗ має реалізовуватися такий певний тип управління, який за оптимальних умов сприятиме

запровадженню інноваційних технологій відповідно до соціокультурного середовища ВНЗ, а також використанню наявних та потенційних можливостей, виходячи із ринкових відносин, де вартість освіти надасть можливість стратегічної переваги вишу на освітньому ринку. Як зазначає генеральний секретар Асоціації європейських університетів Андріс Барблян, «...будь-яка організація у своєму розвитку дотримується певної стратегії, тобто здійснює вибір, який значною мірою і визначає її шлях. Більш менш чітко, але такого роду стратегії завжди формулюються. В університеті (мається на увазі вищий навчальний заклад) децентралізація діяльності виражена досить чітко, а отже, і стратегічні напрямки діяльності можуть формулюватися децентралізовано, на рівні підрозділів (на рівнях ректорату, ради тощо). У найпоширенішому випадку стратегічний напрямок визначається як результат спільного обговорення проблеми центром і підрозділами, причому роль арбітра прийнятих рішень залишається за центром». Загалом ми можемо говорити про ефективність чи неефективність, про оптимальність чи неоптимальність управління, а точніше, процес управління у вузі та процес прийняття управлінського рішення. Отже, успішним буде те управління, в якому поєднується методологічна визначеність та відповідність системі та механізму управління. Рациональності процесу управління сприяють принципи цільової інструкції взаємодій, своєчасності управлінських рішень, економії часу. З цими принципами пов'язані також принципи безперервності, технологічності та ритмічності. Зазначимо, що аналіз управління у ВНЗ є елементом системного аналізу оцінки ефективності та успішності його діяльності. По суті, управління у ВНЗ є цілеспрямованим, щоденним процесом. Враховуючи теоретичну концепцію, розглянуту вище, можна виділити зовнішнє та внутрішнє середовище вузу. Досліджуючи діяльність ВНЗ, ми повинні виходити з того, що ВНЗ є складною, відкритою, досить стійкою системою, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Крім того, вищий навчальний заклад має і власне внутрішнє середовище, і організаційну культуру. Маючи певний вхід і вихід, вуз постійно перебуває в умовах обміну із зовнішнім середовищем. У реальних умовах будь-який вищий навчальний заклад

розглядається іншими вишами як конкурент на ринку освітніх послуг та потенційних споживачів цих послуг (абітурієнт — студент). Ефективність та успішність діяльності ВНЗ залежить від успішності його стратегії на ринку освітніх послуг, а також від ефективності організації навчального процесу у ВНЗ. Тут певною мірою важливим є стратегічне управління вузу. При цьому зазначимо, що стратегічне управління достатньо нормативно. Так як вуз є відкритою системою, то ця відкритість сприяє розвитку суспільства, а внутрішні норми вузу виступають «як певний запобіжний захід, що гарантує наявність доцентрової волі, що не допускає розчинення цілого в відцентровому процесі»⁵. ВНЗ, при формуванні стратегічного управління, визначаючи свою політику за допомогою обговорення її в колективі, цим транлює її своїм підрозділам і відповідно співвідносить її з уявленнями її учасників. Вважається, що у такому разі легітимний характер змін надає процес колективного усвідомлення загальних вузівських (організаційних) інтересів. Тому стратегічне управління у вузі має нормативний характер. Педагогіка 92

Відомо, що на управління у ВНЗ та управління ВНЗ мають великий вплив фактори зовнішнього середовища: економічні, політичні, соціокультурні, правові тощо. До останнього належать: сегмент населення, що становить потенційних студентів; фірми, організації, які бажають отримати спеціалістів вишу; конкуренти; ринок робочої сили тощо. При цьому внутрішнє середовище ВНЗ включає: професорсько-викладацький та студентський склад; організацію управління; освітній процес; фінансова забезпеченість; маркетинг (незалежно від виду ВНЗ); організаційну культуру. Важливо й те, що західні дослідники в галузі вищої освіти, звертаючись до проблеми організаційної культури вишів (насамперед університетів) та її впливу на діяльність вишів, розглядали організаційну культуру в контексті ефективного управління вишом. У зв'язку з цим проведений А. Смоленцевий аналіз наукової літератури з даної проблематики дає можливість визначити чотири типи культур, виділені У.Бергвістом, властиві американським вишам та відповідні етапам розвитку американської системи освіти⁶:

1) традиційна культура, заснована на принципах корпоративності та колегіальності, в основі якої спільність, дисципліна, консервативність, харизматичне лідерство;

2) культура, орієнтована управління, заснована на компетентності;

3) культура, орієнтована в розвитку, основними цінностями якої є особистість, організаційна динаміка розвитку, раціоналістичний підхід до вирішення конфліктів у організації;

4) культура, орієнтована на переговори, що виникла на протидію тій культурі, яка не здатна задовольнити особисті та фінансові потреби працівників вишу. У цьому вважається, що у «чистому вигляді» жодного з типів наведених культур немає, а кожному вузі можна знайти наявність їх «суміші».

Стратегічне управління у вузі важливе не лише для визначення його політики, а й для визначення місії та мети вузу. Останнє при стратегічному управлінні найбільше залежить від соціокультурного середовища вузу. За нашими спостереженнями, вона формується за безпосередньої взаємодії соціокультурних чинників довкілля та організаційної культури вузу. Така взаємодія проявляється в освіті так званого «коридора», що дає можливість циркуляції та міграції різних аспектів культури із соціального оточення організації в організаційну культуру і назад. Посередниками такого процесу виступають працівники, студенти вишу. Крім того, соціокультурне середовище вишу утворюється під впливом територіальних, етнічних, культурних, геополітичних, соціально-економічних факторів зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічне управління є дуже суттєвим фактором ефективності діяльності вузу, що забезпечує його виживання та розвиток. Основним вихідним становищем стратегічного управління є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища вузу. Зазначимо, що діяльність вишу визначається відповідно до Конституції України законів «Про освіту» та «Про вищу освіту», а також відповідно до Статуту та ліцензійних вимог. Організаційно-правове забезпечення освітньої діяльності здійснюється на підставі наказів та розпоряджень органів управління системою вищої професійної освіти України з

питань, що віднесені до їх компетенції. Особливості управління в сучасній системі вищої освіти. Як показує практика, управління діяльністю ВНЗ здійснюється на основі власної, внутрішньовузівської нормативної бази (відповідно до нормативних документів), яка регламентує організацію та функціонування, забезпечує контроль за всією діяльністю ВНЗ, включаючи і освітній процес. Управління вузом будь-якої організаційно-правової форми здійснюється відповідно до законодавства України в галузі освіти, з типовим Положенням про освітню установу вищої професійної освіти та Статутом вузу, в основі якої лежить принцип поєднання єдиноначальності та колегіальності. Управління вузом прописано в Законі «Про вищу освіту». Відповідно до зазначеного закону та відповідно до аналізу організаційних та управлінських структур вузів, можна стверджувати, що, як правило, управління в ньому здійснюють: 1) Рада вузу, яку створює Засновники, — для недержавних вузів; 2) Вчена рада вузу – виборний представницький орган. Вчена рада розробляє стратегію освітньої та іншої діяльності ВНЗ, розглядає переважно питання навчальної та наукової діяльності, життя студентів; 3) ректор, який безпосередньо управляє діяльністю вузу. Структура управління вузом добре вписується в «управлінську піраміду», що визначає вузівський менеджмент. У цю піраміду включені topmanagement, middle-management і lowmanagement, або first-management. При цьому, до рівня top-management ми відноситимемо ректора та проректорів, до рівня middle-management — начальників різних управлінь та відділів, до рівня low-management — деканів факультетів, завідувачів кафедр і т. п. Усі рівні управлінської піраміди забезпечують освітній процес. Як зазначає С. В. Овчиннікова, за своєю змістовною суттю освітній процес є похідною системою від системи освітньої діяльності вузу. Освітній процес містить у собі ряд елементів, збудованих у певну ієрархію та з'єднаних між собою соціальними зв'язками. Крім того, він підпорядковується певним законам управління, встановленим у вищій. Освітній процес у ВНЗ включає наступні рівні підготовки: довузівська підготовка - основна підготовка (неповна вища освіта - вища освіта: бакалавр - спеціаліст - магістр) - післявузівська підготовка (аспірантура - докторантура) - додаткова підготовка

(насамперед підвищення кваліфікації та професійна перепідготовка). Якщо виходити з того, що підготовка фахівців є безперервним процесом у рамках освітньої системи, дана система має свою багаторівневу структуру, яка включає: а) вертикальну диференціацію — ієрархію, рівні якої займають щаблі освіти; б) горизонтальну диференціацію за формами освіти у межах кожного рівня. Кількість форм варіюється залежно від специфіки спеціальності. Успішність та ефективність діяльності вишу багато в чому залежить від ступеня взаємодії всіх структурних одиниць, визначеного в рамках їх функцій, та єдиної мети діяльності вишу загалом.

РОЗДІЛ 2.

МЕНЕДЖМЕНТ МИСТЕЦЬКИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Основні засади менеджменту мистецьких освітніх закладів професійної підготовки

Освітній процес – складна та багаторівнева робота, що складається з безлічі зв'язаних між собою ланок. Тому успішність шкільної освіти однаково залежить як від роботи кожного педагога окремо, так і від роботи адміністрації школи. Основні функції адміністрування та управління, що впливають на процес навчання, можна розділити на 3 напрямки:

1. Організації навчального процесу на рівні школи.
2. Проведення виховної роботи.
3. Розвиток метапредметних УУД, розумових, фізичних та інших навичок учнів [3].

1. Якщо викладач організовує роботу класу в рамках уроку та класу, то управлінське завдання для адміністрації полягає в розподілі того, який викладач який клас і коли. Таким чином, важливою складовою навчання у школі є грамотне складання розкладу, при якому необхідно враховувати не тільки зручність графіка роботи для викладачів, але й планування поділу різних видів навантаження для дітей (складні для сприйняття предмети, такі як іноземна мова, краще чергувати з більш прикладними). дисциплінами, такими, як фізична культура). Крім цього, найчастіше адміністрації доводиться вносити тимчасові поправки та заміни до розкладу, які можуть бути пов'язані з наступними запланованими та незапланованими подіями: - хворобою вчителя або курсами та іншими тривалими відрядженнями; - загальношкільними та загальноміськими заходами; - відсутністю класу чи класів у зв'язку з поїздкою, екскурсією, плановим оглядом та ін. Причому, якщо загальний розклад складається відносно довго, але залишається актуальним протягом усього

навчального року, будь-яка з перерахованих подій вимагає своєчасної реакції від адміністрації та внесення необхідних коригувань.

2. Школа, будучи одним із базових соціальних інститутів, несе в собі одну з найважливіших виховних функцій. При цьому, у міру дорослішання, для учнів можуть ставати актуальними різні проблеми. Для молодшої ланки важливіше говорити про здоровий спосіб життя та шкідливі звички. У середній ланці продовжуватиме тему звичок і переходити до обговорення куріння та алкоголю. До старшої ланки починаються більш серйозні обговорення щодо психоактивних речовин та ризику для життя. Крім того, школа підтримує роботу і з батьками учнів, для батьків так само необхідно проводити класний годинник. Завданням адміністрації в даному аспекті діяльності є не лише загальний контроль за проведенням тематичних класних годинників, їх плануванням та ефективністю, а й проведення профілактичних бесід із дорослими. З цією метою зазвичай запрошуються служителі правопорядку, пожежники. Вони мають більш широкими знаннями в обговорюваних питаннях, представляють роботу в цих органах і можуть відповісти на питання, що цікавлять дітей і батьків. Сюди також можемо віднести сезонні профілактичні бесіди щодо ПДР для молодших і середніх школярів, небезпека ходіння по льоду та інші [2].

3. Крім описаних вище функцій освіти, адміністрація школи також має приділяти увагу різнобічному розвитку учнів. Двома основними цілями подібної роботи є або придбання нових навичок і умінь або більш серйозне відпрацювання вже наявних. Тобто, учень, який зацікавився у баскетболі, повинен мати можливість розвивати свій інтерес усередині або за межами школи. Як правило, музичний та спортивний напрямок розвиваючої роботи школи розподілено на кілька спортивних та музичних шкіл. Вони, у свою чергу, співпрацюють одразу з кількома школами та мають можливість створювати цілі секції та команди. Менш популярні та поширені напрямки, такі як «акторська майстерність» або «психологія», можуть організовуватися на рівні школи меншими зацікавленими групами. Головна відмінність такого роду діяльності полягає у добровільності участі учнів, а також відсутністю суворих рамок

оцінювання, контролю та іншого [34]. Одним із напрямів розвиваючого фактора освітніх організацій останнім часом виділяється позакласна робота. Загалом збігається з вищевказаними принципами, вона все ж таки має кілька відмінностей. Однією з основних завдань позакласної роботи не лише розвиток навичок учасників, а й залучення їх до глибшого вивчення однієї чи кількох шкільних дисциплін. Як правило, така робота більше відноситься до заходів, які проводяться стихійно чи періодично. Учні не відвідують окремих занять, не збираються, щоб вивчити чи дізнатися про щось нове. Вони виявляють вже існуючі навички та пізнання в ігровому форматі і, після закінчення позакласної роботи, інтерес до дисципліни підвищується, оскільки набуті протягом навчання знання отримали практичну спрямованість поза уроком та асоціюються з позитивними емоціями. Для різних вікових груп підійдуть різні типи позакласної роботи. Для молодшої ланки максимальна ігрова спрямованість. Найчастіше саме в молодшій ланці вдається досягти більш стійких результатів і більший відсоток учнів. Для деяких це може сформувати ставлення до предмета протягом усього процесу навчання. Середня ланка є вже перехідною між ігровою та інтелектуальною формою, до рухливих та барвистих ігор слід додавати більш серйозний розумовий процес, елемент змагання. Бажання проявити себе та амбітність ще сильніше мотивує дітей. Старшу ланку слід більшою мірою залучати саме до інтелектуальної спрямованості заходів. Вікторини, конкурси, які можуть бути частково або повністю скопійовані з популярних телепередач, завжди викликали живий інтерес [25]. Таким чином, були перераховані основні, але далеко не всі функції адміністрації у школі. З цього стає зрозуміло, що таким обсягом роботи неможливо займатися самотужки. Саме тому, апарат адміністрування та управління складається з 2-4 осіб, які періодично вдаються до допомоги вчителів у плануванні, організації та реалізації намічених програм.

Процес удосконалення безперервної професійної освіти, підготовки кадрів полягає в тому, що в сучасному світі науково-технічні та соціальні процеси швидко та кардинально змінюють умови праці та зміст професійної діяльності людини. Відбувається формування нових професій, спеціалістів у

різних галузях соціально-суспільного життя. В даний час стан регіональної системи професійної освіти у сфері культури та мистецтва є сукупністю початкової, середньої, вищої освіти. Ці щаблі освітньої системи пов'язані між собою в організації безперервної професійної освіти, але взаємодія навчальних закладів між собою має епізодичний та міжвідомчий характер. Сучасна модель освітньої системи культури та мистецтва є класичною, але, певною мірою консервативною, закритою та роз'єднаною, яка не має єдиного вектора у визначенні цілей та завдань у якісній професійно орієнтованій підготовці фахівців для регіону. Персонал закладів культури – це категорія працівників, яким у силу їх здібностей, професійних знань та умінь, досвіду та компетентності доручено здійснювати діяльність закладів культури та керівництво ними. □ Завідувач кафедри Менеджменту організації, кандидат економічних наук, доцент. У персоналі, зайнятому у сфері культури, розрізняються також фахівці, на яких покладається організація, планування, контроль та інші функції управління у всій його повноті по лінії адміністративного підпорядкування, що здійснюють функціональне керівництво – вироблення та реалізацію рішень з найважливіших напрямків змісту роботи (художній керівник, головний режисер, продюсер тощо). До завдань менеджера з мистецтва входить обов'язок привести працівників до спільних дій, надати їх зусиллям ефективності та результативності, згладити властиві творчим людям індивідуальні особливості характеру. Особливо важко працювати з людьми творчими, яких не можна змушувати постійно звітувати за кожен крок. На менеджері у сфері культури та мистецтва лежить відповідальність за оцінку роботи співробітників, визначення необхідної винагороди за результати роботи, організацію діяльності та контроль за її здійсненням, вирішення конфліктних ситуацій та вироблення компромісних рішень тощо. Виживання сфери культури в сучасних умовах багато в чому визначається якістю прийнятих рішень на різних рівнях управління – всеукраїнському, регіональному, місцевому. Разом з тим, якщо використання економічних методів регулювання сфери культури на рівні країни є значною мірою обґрунтованим, то на рівні регіонів є великий ступінь суб'єктивізму при

прийнятті управлінських рішень, що стосуються цієї сфери. Багато в чому це стосується методів її фінансування на регіональному рівні. Система освіти у переживає час інноваційних змін. Це повною мірою стосується і сфери освіти культури та мистецтва. Високопрофесійні досягнення української культури спираються насамперед на систему підготовки творчих та педагогічних кадрів. Значимість цієї унікальної системи підтверджується високим рівнем надання освітніх послуг сфери мистецтва, визнанням високого рівня вітчизняної школи з підготовки творчих кадрів у різних видах мистецтв світовим співтовариством, а також затребуваністю педагогів українських навчальних закладів початкової, середньої та вищої професійної освіти у сфері культури та мистецтва. Питання, що існують у навчальних закладах культури та мистецтва, зумовлюють нові вимоги до особистості випускника у розвитку творчої індивідуальності фахівців, реалізації їх творчих здібностей у сфері культури та мистецтва. Досягнення цієї мети можливе лише при розвитку теоретичних та науково-методичних основ організації професійної підготовки студентів, оскільки вимоги, що пред'являються до фахівця на сучасному етапі розвитку освіти, передбачають індивідуально-творчий підхід до його професійної підготовки, який забезпечує оволодіння фахом на особистісному рівні. У майбутніх фахівців сфери культури має реалізуватися здатність володіти вміннями та навичками активної творчої наснаги для створення образу, для впливу на аудиторію, здатність публічно демонструвати свої особистісні та художньо-творчі досягнення, стимулювати розвиток емоційно-ціннісної сфери. Кадри закладів культури – це категорія фахівців, яким з їх професійних знань і умінь, досвіду і компетентності доручено здійснювати діяльність закладів культури та таким чином, активний впливом геть становлення та розвитку духовної культури суспільства людей. Психолого-педагогічний підхід до вивчення даної проблеми торкнуться наукових праць багатьох вчених музично-педагогічної галузі (Е.Б. Абдуллін, Є.В. Ніколаєва, Л.А. Рапацька, Г.М. Ципін та ін.). Активно вивчаються особливості виконавського мистецтва, досліджуються специфічні творчі втілення художнього задуму, інтерпретації музичних творів. Кон І.С., Досліджуючи феномен культури з психологічного боку вважає, що

знання культури «полегшує індивіду емоційні реакції, «задаючи» більш-менш однакові правила поведінки та стандартизуючи багато типових ситуацій» [2, с. 186]. Таким чином, культура постає як джерело інтелектуального та морального здоров'я людини. Для неї характерні спеціальні форми людського спілкування. Питання, що стосуються взаємин між людьми, набувають соціального звучання. Культура спрямована на подолання всього, що веде до роз'єднання людей, до розчинення особистості в суспільстві, відчуження її від суспільства, а активне спілкування людей між собою веде до пізнання та взаємозбагачення культур людей різних національностей. Галузь культури покликана зберігати пам'ятки культури, берегти накопичені культурні досягнення у галузі літератури, мистецтва, художньої творчості, музики, живопису, скульптури та архітектури, залучати людей до творінь культури, виховувати культурну людину, проводити дослідження у сфері культурних цінностей. Для вирішення проблем освіти у сфері культури та мистецтва було розроблено Концепцію розвитку освіти у сфері культури та мистецтва на 2008-2015 роки [3]. Ця концепція покликана реалізувати в життя цілу низку кадрових питань у сфері культури та мистецтва та позначити подальші кроки на шляху усунення основних проблем, які існують: працівники культури віком від 20 до 45 років – найактивніша частина – становлять лише близько 45 %; 55% - віком від 50 років і старше; більшість установ та організацій соціально-культурної сфери не готові до запрошення на роботу спеціаліста з дипломом бакалавра, магістра, ні тим більше спеціаліста міжнародного рівня з дипломом MBA та MBI. Саме такі працівники – фахівці з високим рівнем креативу, здатні ефективно працювати в умовах багатоканального фінансування, основу якого складатиме не бюджетне фінансування, а інші форми та джерела (цільові програми, соціальне замовлення, гранти, благодійність, платні послуги тощо) . Фахівці в галузі менеджменту мистецтва в умовах ринку орієнтовані на самостійну сферу діяльності в галузі артиндустрії. Для успішного освоєння спеціальності менеджера з мистецтва необхідні знання у галузі економіки, етики, філософії, а також основ психології та менеджменту. Вивчення курсу менеджменту у межах блоку спеціальних дисциплін ставить собі за мету вивчення методологічних

основ менеджменту, основних наукових шкіл, сучасних ідей. До завдань спеціаліста з менеджменту у сфері культури та мистецтва входить: розкриття теоретичних основ професійної діяльності; знайомство із сучасними вимогами до діяльності арт-менеджера – умовами роботи над творчими проектами, створенням фірми, особливостями маркетингової, фінансової, управлінської діяльності у сфері арт-індустрії. Менеджер з мистецтва у ролі продюсера має проводити стратегію та тактику технологій арт-менеджменту; здійснювати збутову політику; реалізувати технологічні ланцюжки та конвеєр виробництва арт-індустрії; володіти структурою виробництва та споживання продуктів мистецтва. Тенденція розвитку сучасної культури та мистецтва потребує коригування соціального замовлення на професійну підготовку спеціалістів з менеджменту. Принцип «навчання на замовлення» визначає активну співпрацю закладів культури та навчальних закладів середньої та вищої професійної освіти. У зарубіжній філософії, соціології та економіці розроблено фундаментальні, концептуальні підходи до дослідження соціальних процесів освіти (М. Вебер, Е. Дюркгейм, Л. Маслоу, Т. Парсонс та ін.) [1]. Вітчизняних спеціальних робіт, присвячених дослідженню проблем удосконалення системи професійної освіти менеджменту, підготовки фахівців для регіональних ринків праці в умовах модернізації системи освіти та економічних реформ недостатньо. Для створення якісної регіональної системи професійної освіти та підготовки професійно орієнтованого фахівця необхідний пошук нових форм та методів викладання, інтеграція навчальних планів з окремих циклів дисциплін профільної підготовки у школі з навчальними планами середньої та вищої професійної освіти. При розробці соціальних програм з молодіжної політики та методології управління професійною освітою професійного навчання 155 підготовки кадрів, у тому числі у сфері культури та мистецтва, в регіоні слід спиратися на позитивістський еволюційний підхід у вивченні суспільства (О. Конт, Г. Спенсер, Е. Дюркгейм), коли наука та освіта є духовною основою громадського порядку. Особистість, – переважно, креативна – має підпорядковуватися нормам колективного свідомості (М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури) [4]. Таким чином, система безперервної професійної

підготовки кадрів культури та мистецтва в умовах регіоналізації ринкової економіки та трансформації соціально-трудових відносин має являти собою інтегроване та професійно диверсифікаційне освітнє поле в освітньому просторі регіону.

2.2. Ефективний підхід до менеджменту та маркетингу у освітніх закладах

Термін «маркетинг» досить давно став звичним як для фахівців, так і для широкого загалу. Все частіше можна зустріти оголошення про те, що компанії (комерційному банку, торговому підприємству) потрібен спеціаліст з маркетингу. Але подібні оголошення, розміщені організаціями, які працюють у сфері соціального обслуговування населення, трапляються вкрай рідко. На думку деяких дослідників, це пов'язано з тим, що такі організації часто є некомерційними, основна мета їх діяльності спрямована на досягнення певного соціального ефекту, а не на зароблення прибутку. У своїй роботі некомерційні організації, у тому числі й вузи, спираються на традиції, що склалися, і стабільне державне фінансування. Саме тому вони повільно приймають концепцію маркетингу і, відповідно, повільно дійдуть висновку необхідності використання маркетингових принципів і інструментів у роботі. Однак, жодне сучасне підприємство не зможе успішно працювати і розвиватися якщо не враховуватиме змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Зміни в економічному житті нашої країни зачіпають усі галузі людської життєдіяльності. У сучасних умовах соціально-економічне становище держави безпосередньо залежить від внеску, що вноситься у розвиток цивілізації, у тому числі розвиток науки та освіти. Розглядається як із провідних чинників соціального й економічного процесів суспільства вищу професійну освіту посідає особливе місце. ⁶ За даними Міністерства економічного розвитку [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.economy.gov.ru>. Розділ IV Економіка 213 В даний час вища професійна освіта, з одного боку, стикається з певними проблемами в галузі фінансування, сприяння підвищенню професійної кваліфікації, забезпеченню адекватності програм, можливості

працевлаштування випускників, а з іншого боку, перед вищою освітою постійно відкриваються нові горизонти, пов'язані із застосуванням технологій, що сприяють як створенню нових знань, так і поширенню та управлінню ними. Поступово йде у минуле поняття «безкоштовної вищої освіти», змінюються запити споживачів освітніх послуг. Сучасна система освіти представлена різноманітністю форм і методів платного навчання, розрахованого як на різні рівні вимог слухачів, а й у різні рівні доходу. Тим не менш, багато державних та недержавних освітніх установ виразно відчують різке падіння платоспроможного попиту на освітні послуги, з одного боку, і радикальне ускладнення кон'юнктури ринку, з іншого боку. У зв'язку з цим перед установами вищої освіти постають нові складні завдання, вирішення яких потребує його оновлення та перетворення. В останні роки система української вищої освіти функціонувала в умовах постійної адаптації до ринкових відносин, що формуються. Проведена Урядом програма модернізації освіти, зокрема вищої професійної освіти, підштовхнула освітні установи пошуку шляхів підвищення ефективності управління діяльністю вузів. В даний час це можливе лише за умови постійного вдосконалення маркетингової діяльності освітньої установи, а також пошуку нових маркетингових прийомів та методів, що відповідають сучасному стану довкілля вузу. Тому виникає наукове та економічне завдання, що має важливе народногосподарське значення – завдання глибокого дослідження сучасного етапу та тенденцій розвитку ринку освітніх послуг. Незважаючи на деяку консервативність, яка присутня у виборі методів роботи освітніх установ вищої професійної освіти з потенційними споживачами та усвідомлення багатьма вузами необхідності маркетингової діяльності, лише в небагатьох установах, що працюють у сфері вищої професійної освіти, створено структурні підрозділи, які здійснюють маркетингові заходи. Специфіка функціонування організацій, створюють соціальні послуги, накладає свій відбиток і маркетинговий інструментарій, тому виникає таке поняття як «соціальний маркетинг». Термін «соціальний маркетинг» уперше з'явився в науковій літературі в 1971 році, позначає планування, виконання та контроль програм, основною метою яких є реалізація

певної соціальної ідеї чи завдання певної цільової групи. Це процес, який використовує технології маркетингу та його принципи для того, щоб вплинути на поведінку цільової аудиторії, принести користь для суспільства та окремого його члена. Соціальний маркетинг побудований на традиційних процесах та принципах комерційного маркетингу, особливо це стосується орієнтації на споживача, теорії обміну, конкуренції, сегментації, 4P, відносин та орієнтації на обслуговування. Основне завдання комерційних маркетологів у тому, щоб збільшити доходи компанії завдяки збільшенню добробуту індивідів. Особливість полягає в тому, що основною відповідальністю соціальних маркетологів є збільшення індивідуального та суспільного благополуччя. У Декларації про унікальні принципи та особливості соціального маркетингу в якості одного з базових унікальних принципів соціального маркетингу зазначено принцип обміну цінностями, що свідчить, що споживач вибере деяку модель поведінки за вигоду, оцінювану їм як значиму і (чи) в обмін на усунення перешкод які він вважає собі важливими. У цьому обмін зможе відбутися лише тому випадку, якщо маркетологу вдасться створити програму, що має цінність кожної зацікавленої сторони [32]. У наукових працях останніх концептуальні положення соціального маркетингу розглядаються в основному на мікрорівні, рівні функціонування окремої установи. Для ринку споживчих послуг концентрація маркетингових зусиль на ринковому становищі окремої організації з одного боку, закономірна, з другого – відповідає змісту функціонування системи соціальних послуг загалом, оскільки враховує особливості її будови. Традиційний маркетинг займається дослідженням обмінних відносин, що виникають між двома рівноправними учасниками ринку, які можна описати простою схемою «СПОЖИВАЧ (потреба, потреба) – ВИРОБНИК (послуга)». У сфері соціального сервісу ці процеси стають складнішими, оскільки надання послуг суттєво відрізняється від продажу товарів. Крім загальних для всіх послуг відмінних рис, таких як неможливість зберігання, транспортування, трудновимірність, соціальні послуги характеризуються тим, що їх отримання гарантується державою, тобто обмінні процеси не носять лінійного характеру. У роботі «Модульно-мережева система

маркетингу соціальних послуг» А. Б. Магомедшаріпова запропоновано наступну схему взаємодії між покупцем та постачальником соціальних послуг. Загальна схема традиційного обміну у сфері соціальних послуг На схемі чітко відбито залежність наданої послуги від роботи конкретного відомства, реалізує певну політику суспільства на соціальній сфері. Маркетинг освітніх послуг щодо сутності поняття маркетингу загалом визначається довгостроковими інтересами всіх суб'єктів ринку освітніх послуг та громадських відносин загалом у сфері установ та системи управління освітою, і навіть можливістю створення інтелектуального потенціалу. До функцій маркетингу освітніх послуг входить аналіз структур маркетингових основ та прогнозування особливості ринку освітніх послуг, виявлення перспективних освітніх послуг та необхідності модернізації. Маркетинг освітніх послуг має забезпечувати і розвиток, вирішуючи проблеми персоналу реалізації маркетингової діяльності освіти. Існують особливості, що впливають із самої сутності освітніх послуг. Ринок послуг у галузі вищої освіти має свої особливості, такі як: 1. Тривалий термін надання послуги. Здобуття першої вищої освіти з різних спеціальностей може займати від 4 до 6 років. 2. Ліцензування послуг. Держава, видаючи ліцензії на право ведення освітньої діяльності та встановлюючи державний акредитаційний статус навчального закладу, яким ВНЗ отримує право видавати дипломи державного зразка, виступає в ролі арбітра на ринку освітніх послуг. 3. Конкурсний характер освіти. Більшість ВНЗ надають освіту на конкурсній основі, тобто споживачеві, який бажає скористатися послугами ВНЗ, такі будуть надані лише в тому випадку, якщо він має певні знання, вміння та навички, наявність яких виявляється за допомогою тестів, іспитів або співбесід. . Споживачами освітніх послуг зазвичай є молоді люди віком від 17 до 25 років. Багато авторів справедливо звертають увагу, що маркетинг має першорядне значення у розвиток сфери освітніх послуг, але нерідко запропоновані рекомендації застосовні до будь-якого виду послуг, у яких не враховуються специфічні особливості поведінки основний цільової групи – молоді. Мотивація молоді зазвичай дуже відрізняється від мотивації інших сегментів споживачів освітніх

послуг, представлених у меншості. М. Рогов, у статті "Мотивація навчальної та комерційної діяльності студентів", вивчає мотиви, які рушать людьми у прагненні здобути вищу освіту [5]. Їхнє розуміння дозволяє точніше визначити цільову аудиторію споживачів своїх послуг і грамотніше та продуктивніше організувати маркетингову політику освітньому закладу вищої професійної освіти. Він, зокрема, вказує на переважання у молоді прагнення розвитку особистості як одного з головних мотивів у здобутті освіти. Саме особистість, споживач кінцевих освітніх послуг здійснює вибір своєї майбутньої спеціальності, місця та термінів навчання та ін. Природа діяльності вузу двоїста: освітня установа працює одночасно на двох ринках, надаючи освітні послуги певного виду, оскільки з однієї сторони їх споживачами є учні, а з іншого - роботодавці. У зв'язку з цим виникають такі питання:

1. Що продукт вузу – освітня програма чи випускник навчального закладу? Причому, яка б відповідь вас не влаштувала, ви будете змушені паралельно торкнутися проблеми якості освітньої послуги. Якщо припустити, що як продукт освітньої послуги виступає освітня програма, то як можна оцінити її якість. Якщо ж у цій ролі виступить випускник вишу, то при виконанні яких умов стане можливою оцінка якості його знань, коли він має певний обсяг інформації в конкретних галузях? Або коли здатний застосовувати теоретичні знання у практичній своїй діяльності працюючи за фахом?

2. Хто споживач освітньої послуги. У своїй роботі «Маркетинг сфери освітніх послуг в умовах реструктуризації регіону» К. А. Сагінов зазначив, що на ринку освітніх послуг присутні три типи споживачів:

- 1) споживачі – особи;
- 2) споживачі – підприємства;

3) органи державного та регіонального управління. Чітке розуміння того, хто є споживачем блага, що продається організацією, безпосередньо пов'язане з маркетинговими діями, які будуть застосовуватися освітньою установою для надання впливу на потенційного клієнта [6]. Наявність даних питань та

необхідність пошуку відповідей на них значно ускладнює розробку та реалізацію маркетингових заходів. У той же час, від того, наскільки правильними будуть відповіді на ці питання, залежить ефективність маркетингової діяльності та роботи в цілому освітньої установи в умовах, що склалися. Для того, щоб отримати потрібну ВНЗ інформацію необхідно провести дослідження ринку освітніх послуг. Однією з перших необхідних щаблів у дослідженні ринку є сегментування, оскільки дозволяє уточнити, диференціювати попит на реалізоване цьому ринку благо, отже, підібрати найкращий варіант щодо його задоволення. Процес сегментування ринку включає такі етапи, як:

- 1) визначення принципів сегментації;
- 2) проведення розбивки ринку відповідно до певних принципів;
- 3) оцінка ступеня привабливості сегмента за деякими критеріями;
- 4) вибір сегмента (одного чи кількох) для виходу ними зі своїми пропозиціями; 5) рішення про позиціонування товару (освітньої послуги) у кожному із вибраних сегментів;

б) розробка стратегії маркетингу кожному за цільового сегмента. Так, якщо на досліджуваному ринку як споживачі виступають особи, то сегментація проводиться з урахуванням таких факторів, як регіон, адміністративний поділ, чисельність населення, щільність населення, вік, стать, розмір сім'ї, сімейний стан, рівень доходу на сім'ю, рівень освіти, професія, релігія, раса, національність, соціальний прошарок, особисті якості, стиль життя, претензії. Наведений перелік чинників може бути продовжено з урахуванням особливостей досліджуваної групи споживачів. Якщо ж як споживачі розглядатимуться підприємства, то для сегментування ринку освітніх послуг вже будуть обрані інші фактори (фундаментальність підготовки, широта профілю, глибина спеціалізації, умови оплати послуги, рівень цін, тривалість надання послуги, супутні послуги тощо). І в першому варіанті, і в другому вивчення ринку зрештою спрямоване на виявлення споживчих переваг. Крім того, безсумнівно те, що обидва представлені види сегментації підлягають

поєднанню, тому що насправді будь-яка освітня установа представляє на ринку певний набір, комплекс моделей освітніх послуг. Результатом маркетингових досліджень є конкретні розробки, що використовуються при виборі та реалізації стратегії та тактики маркетингової діяльності освітньої установи. Однак при проведенні подібних досліджень можна зіткнутися з такими проблемами як відсутність значущої інформації (ринок інформації освітніх послуг характеризується як закритий), що несприятливо позначається на можливостях проведення маркетингових досліджень. Здебільшого дані беруться із непрямих джерел інформації. Ще однією проблемою є висока вартість такого роду дослідження (від 10000 дол.). Власними силами провести подібне дослідження не кожному вузу під силу. Проте, враховуючи, що освітні установи і змушені самостійно виробляти та реалізовувати стратегію виживання в умовах нерозвиненого вітчизняного ринку та багато в чому надані самі собі, маркетинг стає важливим елементом життя освітньої установи. Наприкінці можна назвати таке. Практика управління, що існувала досі, не враховує повністю системний характер відтворювального процесу у сфері вищої освіти, що викликало труднощі у забезпеченні якості освітнього процесу. формуванні додаткових джерел ресурсного забезпечення та ін. Про правомірність системного підходу до управління вищою освітою свідчить наявність основних системоутворюючих ознак даної сфери, наприклад, таких як спільність мети – підготовка висококваліфікованих фахівців та вироблення нових знань; ізольованість – об'єднання у сфері вищої освіти ВНЗ різного профілю, різної відомчої належності та з різними формами власності; ділимість; різноманітність. Представляючи собою сукупність елементів та зв'язків, система вищої освіти є складною управлінською структурою. Її конструювання має здійснюватися шляхом аналізу особливостей відтворення у минулому та теперішньому та встановленні на цій основі перспектив її розвитку, у тому числі становлення ринкових відносин. Тому основні засади такого конструювання повинні полягати у наступному: - цілепокладанні, тобто, вироблення основної мети, її структуризації до елементарного рівня, встановлення критеріїв, що відображають реалізацію цілей на всіх рівнях; -

Визначенні кількісних характеристик (показників) основної мети на всіх рівнях ієрархії за всіма критеріями, зіставленні цілей та засобів їх досягнення; - дотримання наступності між цілями, критеріями та показниками різних рівнів; - побудові ліній взаємодії (зв'язків) між підсистеми, що управляє і керується, елементами системи з приводу підвищення ефективності її відтворювального процесу; - встановлення ліній взаємодії (зв'язків) між зовнішнім середовищем та системою.

2.3. Реалізація творчого напрямку розвитку мистецьких закладів вищої та фахової передвищої освіти

Найбільш органічно інноваційним потребам творчого вишу відповідатиме створення системи відтворення та реалізації інтелектуальних активів вчених вишу, яка отримала назву трансферу технологій. Наводиться модель емпіричної діагностики готовності кадрів творчого вишу до трансферу технологій. На прикладі соціологічного дослідження у Білгородському державному інституті мистецтв та культури демонструється апробація запропонованої моделі та формулюються практичні рекомендації щодо організації відтворення та реалізації інтелектуальних активів. Обґрунтовується висновок про створення в організаційних структурах творчих вузів служб, покликаних надавати вченим консультаційні послуги, які можуть бути потрібні для наукового обґрунтування та реалізації дослідницької чи іншої технологічної продукції. Ключові слова: трансфер технологій, інтелектуальні активи, творчий вуз, соціологічне дослідження, культура та мистецтво, інновації, соціокультурні технології. Наприкінці ХХ ст. Значний радянський культуролог Олександр Самойлович Ахієзер ввів у гуманітарний дискурс поняття соціокультурного закону та пов'язаного з ним поняття дуальних опозицій. За А.С. Ахієзеру, дуальна опозиція – це перша клітина культури, життя суспільства, відтворювальної діяльності. Вчений визначав діяльність як амбівалентне взаємопроникнення полюсів опозиції, внаслідок якого виникають нові пласти культури, нові відносини [31, с. 160]. В даний час вкрай актуальною є проблема дослідження та оцінки соціокультурної значущості установ, що функціонують не тільки в

межах своєї профільної галузі, а й формують соціальний простір інших галузей. Ці установи сьогодні виконують, якщо дотримуватись термінології О.С. Ахієзера, медіаційне завдання – тобто формують «серединну» культуру, балансуючи між полюсами різних дуальних опозицій, між культурою та соціальними відносинами. До таких закладів належать творчі виші. Їхня діяльність на стику двох соціальних комплексів – науково-освітнього та соціокультурного – ставить питання: функція перетворення якого з них є для вузу первинною? З боку одного полюса, творчий вуз є освітню організацію, що діє у відповідному правовому полі закону «Про вищу освіту», а значить оцінюється за критеріями, що пред'являються до всіх установ вищої освіти. З боку іншого полюса, творчий вуз формує в собі особливий соціокультурний простір, який з часом (у міру соціалізації випускників) наділяє своїми характеристиками соціетальні зв'язки всього соціуму. Інакше кажучи, творчий вуз – нічим іншим, як медіаційний, системоутворюючий елемент галузі культури (чи ширше, використовуючи термінологію Ю.П. Сурміна [28, с. 135-137], соціокультурного комплексу). Розроблена сім років тому Концепція розвитку освіти у сфері культури та мистецтва була покликана знайти баланс між дуальними опозиціями і примирити специфіку освіти в галузі мистецтва з практикою законодавства, що часто уніфікує освіту без урахування профільних особливостей [38]. Реалізація концепції входить у фінальну стадію, і вже зараз має право робити певні висновки про ефект від її дії. Крім того, нові соціально-економічні, технологічні та правові умови функціонування освіти у сфері культури та мистецтв неминуче конкретизують концепцію, оновлюючи порядок денний управління творчими вишами з кількох напрямків. Таке оновлення неминуче породжує нові дуальні опозиції в культурі управління освітніми організаціями, між полюсами яких балансує менеджмент творчих вузів. Одна з таких дуальних опозицій виражається в тому, що технології управління сучасними творчими вишами в даний час включають, здавалося б, не зведені один до одного орієнтири цілепокладання. На одному полюсі – дотримання місії вишу, яка, на відміну від інших організацій вищої освіти, ніколи не утилітарна і полягає, як правило, у збереженні та трансляції через

освітню та творчу діяльність зразків національної (місцевої) культури. На протилежному полюсі – об'єктивна необхідність досягнення вельми практичної мети [41], яка спочатку має мало спільного як з освітнім, так і з творчим процесами – скорочувати організаційні витрати, залучаючи при цьому абітурієнтів, конкуруючи з іншими вузами, підвищуючи репутацію вузу, продаючи освітні та наукові послуги. Виконання цієї мети у вузах, що належать до галузі культури та мистецтва, можливе значно меншим набором економікоуправлінських механізмів, ніж у вузах інших профілів. Творчі вузи обмежені насамперед у наборі продуктів, які вони можуть дозволити вивести на зовнішній ринок без шкоди виконанню своєї місії. Відповідно до неї змістовний аспект у їх діяльності має бути пріоритетним по відношенню до формального. У такій ситуації актуалізується завдання трансформації творчих вузів до університетів нового типу, які розробляють ті інноваційні напрями, які не ушкоджують системоутворюючі елементи змісту освіти у сфері культури та мистецтва. Знайти баланс, що забезпечує несуперечність традиційних та інноваційних функцій творчого вишу, не просто і через те, що в сучасних навчальних закладах інноваційні практики часто імітаційні. Імітація, як правило, обумовлена необхідністю відповідати високим рейтинговим показникам, сформованим на державному рівні і дедалі визначальнішим перспективу розвитку вузів та їх ресурсне забезпечення [5, с. 33]. У цьому дуже важливо визначитися з методами досягнення інноваційного розвитку. На нашу думку, найбільш органічно інноваційним потребам творчого вишу відповідатиме створення системи відтворення та реалізації інтелектуальних активів вчених вишу, яка отримала назву трансферу технологій [6, с. 8]. Стосовно творчих вузів доцільно вести мову про конкретний сегмент даної системи – трансфер соціокультурних технологій. Під соціокультурною технологією слід розуміти сукупність науковообґрунтованих методів, засобів, предметів та способів організації людської діяльності щодо впливу на культурні явища, процеси та системи. Трансфер соціокультурних технологій являє собою певну форму їх просування, передбачає передачу інформації про науковий продукт та його освоєння за активної участі джерела цієї інформації

(розробника), реалізатора цієї інформації (посередника) та кінцевого користувача продукту, виробленого за допомогою соціокультурної технології [17]. Вибір трансферу соціокультурних технологій як орієнтир інноваційного розвитку творчого вузу є оптимальним через те, що:

1) розробка соціокультурних технологій для трансферу не завдає шкоди якості освітньої діяльності, оскільки ці процеси не залежні один від одного; Громадські науки. Соціокультурні проблеми сучасності

2) вуз отримує можливість бути не просто споживачем технологій (передусім технологій, що передаються державним апаратом: бюрократичних, адміністративних тощо), а й помітним актором, здатним самотійно впливати на соціокультурну ситуацію в регіоні;

3) трансфер технологій меншою мірою схильний до ризику імітації інноваційної діяльності, що виражається в демонстрації нібито досягнутих високих результатів, оскільки не формалізований ні загальнодержавними, ні регіональними нормативами. Емпірична оцінка готовності вишу до трансферу соціокультурних технологій проводиться на основі соціологічної діагностики наступних взаємопов'язаних показників.

1. Характер внутрішнього іміджу ВНЗ. Важливо зрозуміти, який характер сприйняття вузу всередині колективу, оскільки за трансферу технології де-факто вуз представлятимуть не лише вище керівництво (ректор, проректори), а й пересічні розробники – науковці, викладачі вузу. Їм від імені ВНЗ належить тією чи іншою мірою участі вести діалог про особливості технічного завдання, подавати замовнику звітні дані. Щоб зрозуміти, чи готові педагогічні працівники представляти вуз над ринком наукових розробок, робіт, послуг, необхідно визначити їхнє ставлення до вузу, як вони самі сприймають імідж вузу у суспільстві, і наскільки це сприйняття адекватно політиці вузу.

2. Сприйняття наукового рівня вишу. Необхідно визначити, яким чином співробітники вишу оцінюють його науковий рівень, наскільки об'єктивно відчують конкуренцію в особі інших вишів на ринку інтелектуальних розробок.

3. Інформованість ПКС про наукове життя ВНЗ. Аналіз даного показника діагностує рівень результативності сформованих методів інформування кадрів про наукові події, що відбуваються у вузі, ступінь налагодженості системи наукових комунікацій.

4. Характер мотивацій наукових кадрів до дослідницької та проектної роботи. Визначаються склад та структура спонукальних мотивів до науково-дослідної діяльності, а також міра їхньої стійкості.

5. Ефективність роботи структур вузу, які організовують наукову працю. Науково-дослідницьке управління розглядається нами як ключовий елемент системи розробки соціокультурних технологій, що організує наукову діяльність та формує дослідницьку спільноту у вузі.

6. Готовність до інновацій. Розробка соціокультурних технологій усередині вузу неминуче передбачає орієнтацію з їхньої інноваційності з огляду на те, що лише технології з елементами інновацій можуть розраховувати на відплатний трансфер.

7. Комерційний потенціал інтелектуальних активів ВНЗ. Трансфер технологій, хоч і не обов'язково, але здебільшого передбачає отримання комерційного ефекту. Не випадково у ряді джерел під трансфером технологій спрощено розуміють їхню комерціалізацію. Звернемося до думки керівників підрозділів щодо визначення поняття «інноваційний виш». Для більшості це вищий навчальний заклад, що надає унікальні освітні послуги (54,8 % відповідей). Далі в порядку зменшення слідує такі популярні трактування інноваційного вузу: вуз, що бере участь у державних програмах та проектах (38,7 %); вуз, який використовує новітні технології навчання (38,7%); вуз, що виробляє унікальну наукову продукцію (35,5%); виш, оснащений сучасними технологіями (32,3%) [8, с. 87]. Відповідь-лідер про вуз, що надає унікальні освітні послуги, відображає загальноприйняте розуміння інноваційного вузу, представлений у більшості дослідників. При цьому склад інших популярних відповідей характерно свідчить про розуміння респондентами інноваційного вузу як вузу, який швидше впроваджує інновації, ніж розробляє їх для довкілля.

Відповіді про економічні аспекти інноваційного вузу, які дослідники часто укладають у визначення «вузу підприємницького типу», респонденти відзначали досить рідко (який готує інноваторів – 12,9 %; прагне самозабезпечення – 6,5 %). Показово, що більше третини керівників вважає, що вищий навчальний заклад, який бере участь у державних програмах та проектах, – інноваційний, ймовірно, вважаючи, що програми та проекти за умовчанням несуть у собі інноваційність. Ідея інноваційного вузу приймається насилу через різноманіття трактувань, у т. ч. серед керівників. Сміємо припускати, що готовність до інновацій у творчих вишах нині виражена недостатньо і потребує додаткових коригувальних впливів, роз'яснень напрямів інноваційного розвитку, у т. ч. та суті трансферу соціокультурних технологій. Відправною точкою організації трансферу соціокультурних технологій є діагностика трансферного потенціалу вишу загалом, готовність його наукових кадрів до передачі своїх інтелектуальних розробок. Оцінка готовності має виходити з операціоналізації поняття трансферу і тих завдань, які вуз ставить перед собою, організуючи цей трансфер. На поточному етапі творчі вищі навчальні заклади нашої країни, в т. ч. і БДПК, здатні запропонувати досить обмежений набір готових соціокультурних технологій. Точніше, існують наукові розробки, які мають тією чи іншою мірою технологічний потенціал. Одні з них мають патентне підтвердження, інші поки що перебувають у зародковій стадії ідеї. І ті, й інші повинні бути піддані детальному аудиту щодо виявлення своїх технологічних та інноваційних властивостей. Розробка соціокультурних технологій у вузі неминуче передбачає орієнтацію з їхньої інноваційності з огляду на те, що лише технології з елементами інновацій можуть розраховувати на безкоштовний трансфер [9]. Отримані в ході дослідження дані дозволяють говорити про те, що, незважаючи на обмеженість готових для трансферу конкретних розробок, перспективи творчого вишу до впровадження цієї практики у свою діяльність є дуже реальними. При цьому створення служби, що займається організацією відтворення та реалізації інтелектуальних активів ВНЗ [10], на нашу думку, підвищить результативність цього впровадження. Така служба (у практиці БДПК вона функціонує у форматі

науково-дослідного центру трансферу соціокультурних технологій) покликана надавати провідним наукову діяльність структурним підрозділам вузу консультаційні послуги, які можуть бути потрібні для суспільних наук. Соціокультурні проблеми сучасності 60 наукового обґрунтування та реалізації дослідницької чи іншої технологічної продукції. Результати соціологічного дослідження та характер виявлених проблем, що перешкоджають досягненню високого рівня готовності вишу мистецтв та культури до трансферу, дозволяють надання даних послуг згрупувати у два етапи. У першому етапі – технологічного аудиту ідеї, розробки чи проекту – проводяться: оцінка потенціалу комерціалізуємості; оцінка потенціалу трансферу; видача рекомендацій щодо технологізації розробки; визначення цільової аудиторії розробки; аналіз ринку потенційних замовників; аналіз конкурентного середовища. З другого краю етапі – організації впровадження технології – виконуються: адресне оформлення проекту залежно від потреб агентів ринку; пошук зацікавлених споживачів; переговори із зацікавленими споживачами; розробка комплексу просування проекту; супровід передачі інформації замовнику та впровадження. З огляду на обмеженість числа перспективних розробок, отже, недостатнього рівня внутрішньої конкуренції, і навіть специфічного характеру ринку соціокультурних технологій, технологічний аудит у творчому вузі є обов'язковою умовою. На нашу думку, не доцільно розпочинати роботу з трансферу тієї чи іншої розробки без аудиту, оскільки занадто велика ймовірність, що вибір технології виявиться випадковим і аж ніяк не оптимальним, що в умовах обмеженого ресурсного забезпечення неприпустимо. Важливо, що відтворення інтелектуальних активів у системі трансферу не завдає шкоди якості освітньої діяльності, оскільки ці процеси не залежні друг від друга. Отже, менеджмент вузу не стоїть перед завданням вибору полюса дуальної опозиції, а навпаки, отримує можливість знаходження медіаційного становища. Більше того, творчий виш у цій системі стає не просто споживачем технологій (передусім технологій, що передаються державним апаратом: бюрократичних, адміністративних тощо), а й помітним актором, здатним самостійно впливати на соціокультурну ситуацію в регіоні.

ВИСНОВКИ

Мистецькі заклади освіти є особливою категорією для здійснення менеджерської діяльності, оскільки мають низку характерних рис, які суттєво відрізняють порядок організації та функціонування закладу мистецької освіти від класичного ЗВО.

Після проведення дослідження, можна зробити такі висновки::

1. Проаналізувавши специфіку менеджменту надання освітніх послуг встановлено, що не дивлячись на те, що управління у сфері надання освітніх послуг є складовою менеджменту, воно має ряд суттєвих відмінностей, які потребують спеціальних знань, вмій та навичок.

2. Дослідивши основні проблеми інноваційного менеджменту освітньої сфери, виявлено, що менеджмент розвивається паралельно із самою сферою і ті події, які відбуваються на законодавчому рівні, змушують управлінця швидко адаптуватися та коригувати свою діяльність.

3. Проаналізувавши моделі сучасного освітнього менеджменту, зроблено висновок, що вони виходять із освітніх потреб, законодавства країни, перебувають під економічними та соціокультурними чинниками.

4. Охарактеризувати основні засади менеджменту мистецьких освітніх закладів професійної підготовки, встановлено, що ключовим є компетентність керівника та менеджерської команди ЗВО, які за допомогою креативного та класичного менеджменту можуть здійснювати ефективно та кваліфіковане керування.

5. Дослідивши ефективний підхід до менеджменту та маркетингу у освітніх закладах, зроблено висновок, що кожна організація має свої автономні риси, під які обираються стилі та засоби управління, створюються менеджерські концепції, які як наслідок можуть забезпечити стабільність та розвиток ЗВО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. ЗгалатЛозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 523 с.
2. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Л.Балабанова, О. Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
3. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2007. – 407 с.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. /М.Д.Виноградський і ін. — К.: ЦНЛ, 2006. — 504 с.
5. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : навч. посібник / М. Д.Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2007. – 413 с.
6. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид./ Н. Л. Гавкалова. – Х. : Харків. нац. екон. ун-т, 2007. – 400 с.
7. Дауни М. «Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей» / пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 288с.
8. Десслер Гари. Управление персоналом. Учеб. пособие. / Г.Десслер Пер. С англ. Под общ. ред. И.М. Степнова. – М.: БИНОМ, 2004. – 799с.
9. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: / А.П. Егоршин. Учеб. пособ. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 352 с.
- 10.Сльникова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : монографія / [Г. В. Сльникова, Т. А. Борова, О. М.

Касьянова, Г. А. Полякова та ін.] / За заг. редакцією Г.В. Єльнікової. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 570 с.

11.Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т.1. – С. 185 – 190.

14.Колот А.М. Мотивація персоналу:Підручник / А.М. Колот– К.:КНЕУ, 2012. – 345 с.

15.Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: Автореферат дис. д-ра екон. наук / КНЕУ. — К., 2005. — 32 с.

16.Крушельницька О.В. Управління персоналом./ О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук - Київ Видавництво: Кондор, 2005. – 308 с.

17.Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теорія і практика / Н. П. Лукашевич. – К. : Ника-Центр, 2007. – 344 с.

20.Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій. / Л.П. Мельник – К.: МАУП, 2002. – 176 с.

21.Менеджмент персоналу: Навч. посібник/ В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька; Ред. В.М. Данюк. - 2-ге вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2006. - 398 с.

22.Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации/ Э.Мерманн , Л.Портер, Е. Лоулер / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр Е.И. Высочинова, 2007. – 184 с.

23.Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посібник для студ. Вищих навч. закладів / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

24. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник для студ. Вищих навчальних закладів/ В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; Ред. О.Б. Чернега. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 592 с.

26. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ М.І. Мурашко. - 2-ге вид., стер. - К.: Знання, 2006. - 312 с.

27. Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навч. посібник. / Г.В. Назарова – Х.: Еспада, 2003. – 531 с.

28. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу / М.М. Недашківський, Г.І. Євтушенко, Л.П. Гацька - Ірпінське Видавництво: АДПСУ, 2002. – 252 с.

29. Новиков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: Навчальний посібник. / Б.В. Новиков, Г.Ф. Сініюк, П.В. Круш – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

31. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 676 с.

32. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни/ В.М. Петюх, Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко. - К.: КНЕУ, 2007. - 320 с.

39. Савельєва В. С. Управління персоналом: Навч. посіб. / В. С. Савельєва — К.: ВД "Професіонал", 2005. — 336 с.

41. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент : практические рекомендации /В. Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.

43. Тараненко В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика : тесты для отбора персонала / В. В. Тараненко; [ред.- сост. С. Федорчук]. – 3-е изд. – К.: Ника-Центр, 2006. – 238 с.

44. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / Трубич С.Ю., Пушкар З.М. // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4(58). – С. 186-192.

55.Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч.посібник під ред.д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. - К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

56.Управління персоналом: Навчальний посібник для студ. Вищих навчальних закладів/ М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін.. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 501 с

58.Фоміних Т.О. Сучасна парадигма менеджменту як основа для формування нової концепції управління людськими ресурсами // Вісник Хмельницького національного університету, 2010, № 5, т.2. – С. 134 - 138

59.Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Київський нац. екон. ун-т ; відп. ред. О. О. Беляєв ; заст. відп. ред. В. М. Данюк ; відп. секр. О. А. Петухова ; редкол.: В. Г. Андрійчук [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2007. – Спец. вип.: Т.1; ч.1 / редкол.: А. Ф. Павленко [та ін.] – 520 с.

60.Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. "Київський нац. екон. ун-т"; відп. ред. О. О. Беляєв ; заст.відп. ред. В. М. Данюк; відп. секр. О. А. Петухова; редкол.: В. Г. Андрійчук [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2007. – Спец. вип.: Т.1; ч.ІІ / редкол.: А. Ф. Павленко [та ін.]. – 492 с.

61.Хаєта Г.Л. Корпоративна культура. / Г.Л. Хаєта – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 423 с.

63.Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. /Ф.І. Хміль – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

64.Ходаківський Є. І. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. / Є. І.Ходаківський, Ю. В.Богоявленська, Т. П. Грабар – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

65.Чайка Г. Л. Організація праці менеджера : навч. посібник / Г. Л. Чайка. –

К. : Знання, 2007. – 421 с.

67.Шегда А.В. Менеджмент:Учебник / А.В. Шегда– М., Знання, 2006. – 645 с.

70.<http://www.certifiedcoach.org/> - Офіційний сайт Міжнародної Федерації Коучингу (ICF) [Електронний ресурс]. – 2011

71.Andrews C.J. Developing and conducting a human resource management performance audit: case study of an Australian university: diss. PhD: 13.02.2007 / Christofer John Andrews – Southern Quennsland, 2007. – p. 190.

72.Armstrong, Michael (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). London: Kogan Page. ISBN 0-7494-4631-5

73.Craven B.M. Management training and development expenditures: perspectives from auditing, economics and human resource management / B.M. Craven, M.B. Nulty // Managerial auditing journal. – 1994. – vol. 9. – pp. 3-9.

74.Mathis R.L. Human resource management / Mathis R.L., Jackson J.H.; Ohio &ndash 2003. – p. 819.