

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний заклад

«Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»



**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ
СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Матеріали науково-практичної конференції

26 квітня 2017 р., м. Старобільськ

УДК [37.01:316.4](477)(063)
ББК 74.04(4УКР)+60.5(4УКР)
Т 33

Редакційна колегія:

- Клімочкіна О. М.* доктор медичних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи
- Хриков Є. М.* доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами
- Кравченко О. І.* кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами

Т 33 Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. (26 квітня 2017 року, м. Старобільськ) / Ред. кол. : О. М. Клімочкіна, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко. – Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017. – 218 с.

У матеріалах науково-практичної конференції висвітлено теоретичні та практичні аспекти управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій як наукової проблеми модернізації системи менеджменту в навчальних закладах. Розглянуто імплементацію Закону України «Про вищу освіту». Обґрунтовано пріоритетні напрями досліджень проблем управління освітою. Визначено проблеми децентралізації влади у державній регіональній політиці України, розкрито теоретичні аспекти формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади. Рекомендовано для науковців, керівників освітніх установ, працівників освіти, керівників і фахівців у галузі державного управління.

УДК [37.01:316.4](477)(063)
ББК 74.04(4УКР)+60.5(4УКР)

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка
(протокол № 12 від 26 травня 2017 року)
з© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017*

ЗМІСТ

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1. **Алісова Т.О.** УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН **6**
2. **Артюшенко А.** ДО ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ **22**
3. **Барабанова О.Ю.** СТРАТЕГІЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ ЯК СУЧАСНИЙ ПЛАН УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ **28**
4. **Вороніна О.В.** ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ **32**
5. **Гончаренко Ю.А.** ДО ПИТАННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ, ЯК ОСНОВИ НАПОВНЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ **37**
6. **В.В.Гончарук** ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ **47**
7. **Гупал Н. Г.** ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ **52**
8. **Дудар Є.В.** ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИХОВАННЯ У ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ **61**
9. **Дуднік В.В.** УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК МЕНЕДЖЕРА СУЧАСНОГО ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ **70**
10. **Заблоцька-Сеннікова Н.В.** НАВЧАЛЬНИЙ КУРС «ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ» ЯК НЕВІДСМНА СКЛАДОВА ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ **78**
11. **Зарайська Т.В.** ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДІВАННЯ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА **82**
12. **Зімнухова Є.О.** ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ **87**

| | | |
|-----|--|------------|
| | СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБИГУ В РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ | |
| 13. | Івченко А.А. ДО ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ОРГАНА ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ | 95 |
| 14. | Кобиляцький Д.С. ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ СИСТЕМАМИ | 105 |
| 15. | Кокора І.О. СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ВІДПОВІДНОСТІ ПОДАТКОВИХ НАКЛАДНИХ/РОЗРАХУНКІВ КОРИГУВАНЬ КРИТЕРІЯМ ОЦІНКИ СТУПЕНЯ РИЗИКІВ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ БОРОТЬБИ З ТІНЬОВИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ | 111 |
| 16. | Команда О.Є. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ | 117 |
| 17. | Кравченко О.І АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ В ПУБЛІКАЦІЯХ ЗАРУБІЖНИХ АВТОРІВ | 122 |
| 18. | Літашов О. В. ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ | 125 |
| 19. | Лопатіна С.С. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ (НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ ДЛЯ СІМ'Ї, ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ) | 131 |
| 20. | Паславська І.С. СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ-РИЗИКІВ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ | 135 |
| 21. | Перестороніна Р.Є. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ВЕЛИКИМ ПЛАТНИКАМ ПОДАТКІВ | 140 |
| 22. | Птахіна О.М. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ | 145 |
| 23. | Розказов А.Г. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТИ В УКРАЇНІ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ | 148 |
| 24. | Романченко Н.М. ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТЬ «ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ» ТА „ІННОВАЦІЙНИЙ | 153 |

| | |
|--|-----|
| ПРОЦЕС ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ» | |
| 25. Саєнко Д.Ю. ДО ПИТАННЯ ПРО ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ | 163 |
| 26. Саєнко О.О. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ | 169 |
| 27. Сидорова К.В. ЦИФРОВИЙ РЕПОЗИТОРІЙ ТА ЕЛЕКТРОННИЙ КАТАЛОГ ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЄЮ БІБЛІОТЕКИ ВНЗ (НА ПРИКЛАДІ НБ ДЗ «ЛНУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА») | 176 |
| 28. Сич Т.В. ПОБЛЕМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ У ДЕРЖАВНІЙ РЕГІОНАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ | 179 |
| 29. Сомова О.О. ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ | 185 |
| 30. Тесля О.В. ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ | 192 |
| 31. Тонконогова А.А. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ДОШКІЛЬНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ | 195 |
| 32. Хриков Є.М. УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО ВИЩУ ОСВІТУ» | 200 |
| 33. Циган Н.В. БАЗОВІ ТА СПЕЦИФІЧНІ КОМПОНЕНТИ В СТРУКТУРІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ | 208 |
| 34. Відомості про авторів | 215 |

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Із зернини виростає вагомий колос, із жолудя - могутній дуб, зі струмочка - починається велика ріка... Та ніщо не робиться само собою... Хтось мав спершу підготувати ґрунт, знайти і відібрати добірне насіння, посіяти й зібрати виплекане сумлінною працею. Так і суспільство. Воно теж має певні етапи розвитку і становлення, де поворотними віхами стає відбір апробованих людством лише йому притаманних рис і ознак, серед яких - формування гуманістичного суспільства, нації, державності.

У сучасних умовах економічного розвитку України особливого значення набуває формування і функціонування дієвої системи соціального захисту населення, здатні усувати соціальні ризики в суспільстві. Соціально-економічна криза в Україні посилила негативні тенденції в усіх сферах функціонування соціуму. Загальний низький рівень життя, прогресуюче безробіття, демографічна криза, соціальна незахищеність більшої частини населення - становлять реальну загрозу національній безпеці за всіма своїми основними складовими: соціально-економічної, політичної та екологічної. Економічні, суспільно-політичні, демографічні процеси, що відбуваються зараз, докорінно змінили соціальну сферу суспільства.

Значна частина населення потребує негайної соціальної допомоги, захисту й забезпечення належних умов життя. В Україні в 90-х роках ХХ ст. почала формуватися система соціальної роботи з різними віковими категоріями населення, яку забезпечують соціальні служби й центри, створені в усіх регіонах.

Соціальна функція, одна з вирішальних функцій нашої держави в організації якій міститься виробництво суспільних товарів, організація і контроль соціальної сфери (задоволення соціальних потреб населення). Держава визначає напрями розвитку економіки, пріоритети, з тим, щоб утворити суспільство соціальної справедливості, в якому рівні добробуту й осіб найманої праці прямо коригувати б з динамікою продуктивності праці й національного доходу. Запроваджуючи не тільки активну промислову, але й сильну, високоефективну соціальну політику, національна держава може

стати ініціатором і реальним суб'єктом заміни «моноцентричної» моделі «поліцентричною».

Соціальна й економічна політика нерідко ізольовані одна від одної, точки їх взаємодії є скоріше випадковими, ніж закономірними. Така автономність об'єктивно сприяє підтримці практики, що склалася, коли заходи, які вживаються в соціальній сфері, зводяться до рятівних від надзвичайних ситуацій. Більше того, в умовах відносно обмежених ресурсів, звуження фінансової бази економічного розвитку потенціал будь-якого поліпшення у соціальній сфері різко обмежується, а самі заходи щодо економічного й соціального регулювання одвічно є конфліктними.

Причинами кризи соціальної сфери є: відсутність комплексних програм реформування складових соціальної сфери (зайнятості, охорони здоров'я, культури та ін.) або необґрунтованість цих програм (наприклад, програм розвитку освіти чи житлово-комунального комплексу); мізерність зведеного бюджету країни відносно її фінансування.

Отже, стан соціальної сфери може свідчити лише про те, що протягом всього періоду незалежності країни людський ресурс не входив до стратегічних пріоритетів держави. Через постійні зміни цілей і завдань цієї сфери, її реформування через часті зміни урядів, недофінансування врешті-решт, наштовхуються на інституціональну структуру реального сектора економіки та його ефективність.

Актуальність проблеми полягає у відсутності чіткого визначення цілей стратегії реформування соціальної сфери і в неефективності системи управління цим процесом.

Господарювання в ринкових умовах обумовлює необхідність поглибленого вивчення і всебічного удосконалення суспільної діяльності. Увага в цьому контексті повинна бути спрямована на вітчизняні соціальні заклади. Проблеми, які виникають у процесі динамічного функціонування соціальних закладів, повинні вирішувати спеціалісти, які здобули високий рівень знань, відповідну професійну підготовку, мають достатній рівень кваліфікації.

В умовах розвитку ринкової економіки гостро постає проблема соціального захисту населення, особливо при розшаруванні суспільства за матеріальним і соціальним статусами. Перед державою постає проблема забезпечення і підтримки малозабезпечених прошарків населення. На жаль, на цей час соціально-економічний стан України визначається як нестабільний. Ринкові перетворення не дали очікуваних результатів ні в

економічній, ні в соціальній сферах через відмову від важелів державного регулювання процесів реформування економіки, а теперішній стан ускладнюється внаслідок глобальної та внутрішньої економічної кризи. Ускладнення ситуації обумовлено також неефективністю управлінських дій щодо попередження та усунення загроз у соціальній та економічній сферах.

Уникнути кризи та банкрутства, налагодити ефективне функціонування соціальних закладів у ринковій економіці, можна лише при наявності чіткої, досконалої форми організації господарювання, яка передбачає: всебічне знання свого конкретного ринку, споживача; чітку взаємодію з клієнтами, оптимальну організацію процесу надання соціальних послуг; повсякчасне забезпечення діяльності соціального закладу оптимальною кількістю найманих робітників, що мають відповідні якості та професійну підготовку. Господарник відповідною організацією господарювання, задовольняючи максимально потреби споживачів, домагається економії виробничих факторів, зменшення зайвих втрат, тобто здійснює раціональне господарювання.

В Україні на початку XXI століття усвідомили, що соціальна сфера це не лише фактор стабілізації суспільства, а й основний чинник економічного розвитку, який потрібно розвивати.

Управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин буде значно ефективнішим за умови орієнтації на систему, яка спирається на вибір адекватних сучасним вимогам змісту, структури, форм і технологій управління, спрямованих на відбір та формування висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців для виконання управлінської діяльності; сучасні тенденції розвитку ринкової економіки; створення раціональних умов, матеріального забезпечення для функціонування соціального закладу.

Сьогодні проблема управління соціальним закладом у ринкових умовах займає домінуюче положення в економіці країни, та набула особливої уваги, коли багато країн здійснюють управління відповідно до регульованих ринкових відносин. Це пов'язано з тим, що потреби населення постійно зростають, а фактичні можливості їх реалізувати не можуть бути задоволені.

Управління соціальним закладом в ринкових умовах передбачає:

- орієнтацію організації на попит і потреби ринку, конкретних споживачів;
- виробництво видів продукції (послуг), які мають попит і можуть принести очікуваний прибуток;

- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва: отримання оптимальних результатів із меншими витратами;
- господарську самостійність, яка забезпечує свободу прийняття рішень тими, хто відповідає за кінцеві результати організації, її підрозділів;
- постійний перегляд цілей і програм залежно від ситуації на ринку;
- встановлення остаточного результату діяльності організації, її підрозділів на ринку;
- необхідність використання сучасної інформаційної бази з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень.

Розвиток ринкових відносин жадає від соціального закладу ефективнішої форми господарювання та управління, конкурентоспроможності послуг, активізації діяльності, ініціативи.

Система надання соціальних послуг надає таку соціальну підтримку особам, соціальним групам, сприяє створенню умов для самостійного розв'язання їх життєвих проблем, у відновленні втрачених ними навичок і функцій, у подоланні негативних наслідків, які воно не змогли подалати за допомогою наявних ресурсів.

Приймаючи до уваги проаналізоване вище та враховуючи специфіку функціонування системи надання соціальних послуг, розробимо схему інтегрального механізму управління цією системою (Рис1.)

Матрицю інтегрального механізму управління системою надання соціальних послуг складають: «вхід і вихід» - досягнуті результати, які вимірюються показниками якості, ефективності, адресності таких послуг, раціональності використаних надання коштів для них та ін.; об'єкти та суб'єкти управління надання соціальних послуг, які в сукупності зі зв'язками та взаємовідносинами між ними не є невід'ємними елементами системи надання соціальних послуг; механізми та принципи надання соціальних послуг. Слід визначити, що ринок є одним з найбільших утворень людства. Кожний етап розвитку суспільства зумовлює певні особливості функціонування ринку, певні інститути, механізми ринкових відносин. Формування ринкових відносин становить тривалий процес, у ході якого постійно відбуваються зміни в усіх основних сферах суспільного життя і створюються національні ринки, які відзначаються великою різноманітністю.

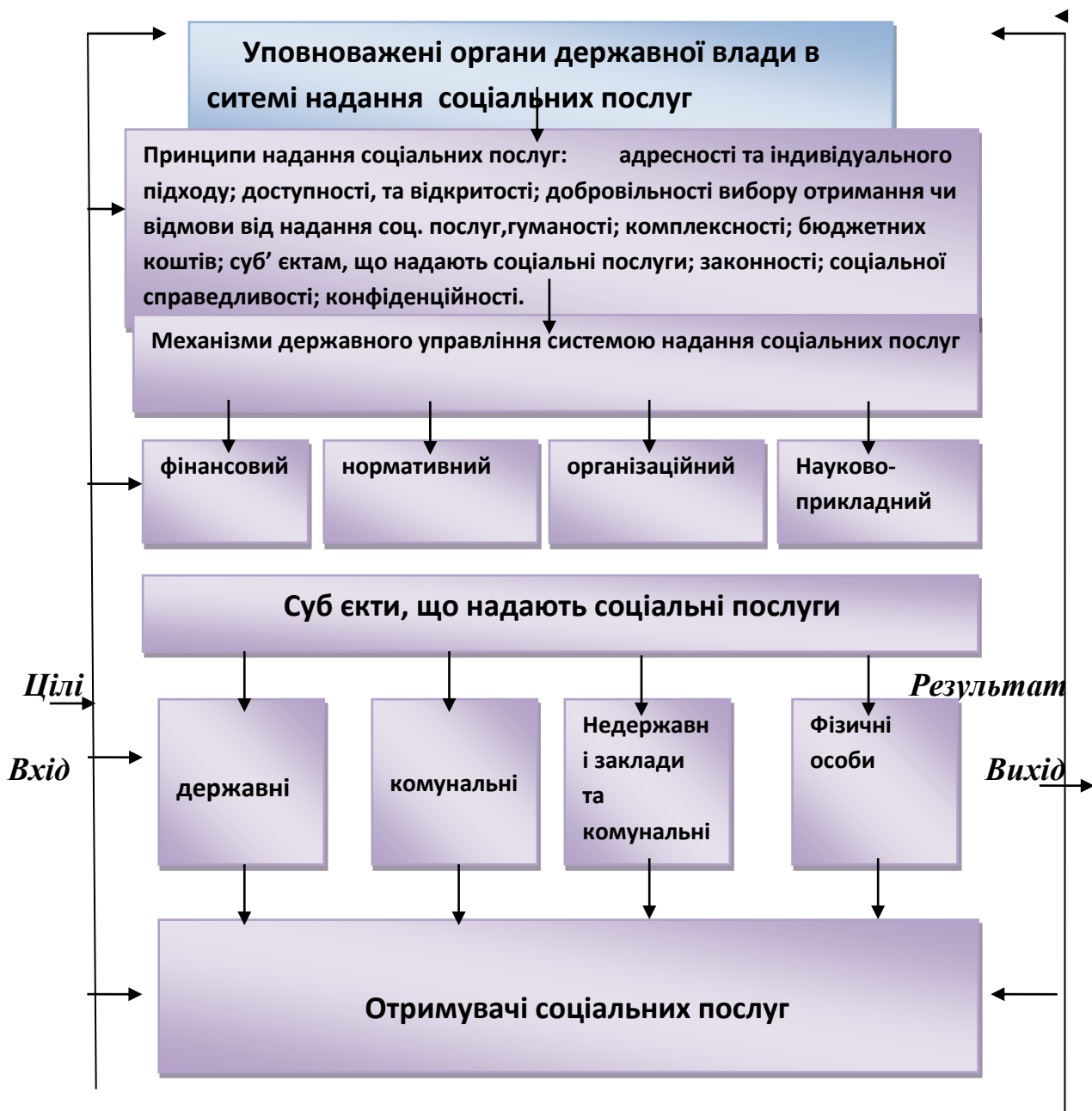


Рис. 1. Матриця інтегрального механізму управління системою надання соціальних послуг

Це стосується насамперед системи мотивацій, критеріїв ефективності, виробничих і управлінських структур, господарських пропорцій та ін.

Важливим засобом подолання стихійних сил ринку й одним з елементів сучасного господарства є економічна діяльність держави. Держава навчилася регулювати попит і пропозицію, цю основу ринку, і, не порушуючи самої природи і механізмів на мікрорівні (підприємство), створила механізм регулювання ринку на макрорівні.

Ринок став регульованим, що дає право за сучасних умов визначити моделі ринкових відносин у розвинутих країнах як «соціальне ринкове господарство». Як свідчить світовий досвід, за теперішнього рівня розвитку продуктивних сил для конструктивного функціонування ринку і господарського механізму необхідним є контекст продуманих та взаємопов'язаних юридичних норм, компетентного і дієвого державного регулювання, певної суспільної свідомості, моралі, культури.

Управління підприємством розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій.

Важливою складовою управління є пошук найефективніших способів впливу на людей, які б забезпечили досягнення поставлених цілей, виконання планів і рішень, зумовлених загальною чи локальною метою діяльності організації. Це досягається завдяки методам управління, які в теоретичному плані є способами і прийомами впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо). На практиці методи менеджменту виступають сукупністю способів і прийомів, спрямованих на забезпечення високої ефективності діяльності колективу, максимальної мобілізації творчої активності кожного працівника для здійснення місії організації та її цілей.

В умовах ринку кожне підприємство є незалежним товаровиробником. Воно може самостійно приймати будь-які рішення у межах чинного законодавства. Водночас підприємство у своїй діяльності зазнає впливу макроекономічних чинників, зовнішнього середовища, воно відповідальне за свої дії перед державою, діловими партнерами, перед кінцевим споживачем своєї продукції.

Отже, від результатів його діяльності залежить і загальний стан економіки країни, добробут її населення. Як елемент ринкової структури, соціальний заклад, має багатоаспектну природу, вивчення якої потребує розгляду різних теорій, які розкривають певні сторони її суті та економічної поведінки.

Соціальний заклад - самостійний господарський суб'єкт ринку, який має: відокремлене майно; рахунки в установах банку; самостійний баланс;

печатку із найменуванням; ідентифікаційний код, права юридичної особи і здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність зокрема.

Основні ознаки: задоволення, насамперед, зовнішніх потреб споживачів; здійснення господарської комерційної чи некомерційної діяльності, спрямованої на досягнення прибутку, інших економічних та соціальних результатів; свобода прийняття рішень; наявність власного ризику; глибока спеціалізація підприємства, як господарської одиниці.

Соціальний заклад юридично самостійний завдяки статусу юридичної особи, якого він набуває після державної реєстрації. Як юридична особа соціальний заклад володіє правом та дієздатністю щодо цілей діяльності, які передбачені в її установчих документах. Згідно з чинним законодавством юридичних прав та обов'язків фірма набуває через свої органи, а у певних випадках і через своїх учасників. У виробничому, економічному і фінансовому аспектах фірма організаційно відокремлена та незалежна, бо може самостійно приймати рішення стосовно використання ресурсів, інвестицій, коштів тощо.

Соціальний заклад як організація є відкритою соціотехнічною системою, тому, по-перше, вона залежить від зовнішнього середовища та взаємодіє з ним, по-друге, соціальний заклад має внутрішнє середовище, яке можна зобразити як сукупність двох основних компонентів - технології і людей.

Зовнішнє середовище соціального закладу - це чинники й умови, що перебувають поза соціальним закладом та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування. Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є не контрольованість їх з боку соціального закладу, оскільки вони не залежать від нього. Залежно від характеру впливу - прямого або непрямого - елементи зовнішнього середовища соціального закладу можна поділити на дві групи.

Перша група - макросередовище соціального закладу - елементи зовнішнього середовища, що не контролюються соціальним закладом і здійснюють непрямий, опосередкований вплив на її ефективність: економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні, культурні, демографічні, природні, міжнародні чинники та умови підприємницької діяльності в країні.

Друга група чинників зовнішнього середовища соціального закладу - це її мікросередовище, тобто чинники, що не контролюються соціальним закладом і безпосередньо впливають на його функціонування:

постачальники, клієнти, конкуренти, посередники, так звані контактні аудиторії - заклади ринкової, суспільної, державної інфраструктури, з якими контактує соціальний заклад (банки, біржі, засоби масової інформації, суспільні організації, державні органи та ін.). Саме чинники мікросередовища є своєрідним провідником впливу на соціальний заклад факторів макросередовища.

Діяльність соціального закладу регулюється нормами цивільного, корпоративного, фінансового права тощо. Отже, правомірна поведінка соціального закладу, як поведінка, що відповідає вимогам державної волі, що містяться у нормах права, є важливим чинником ринкових перетворень, умовою формування правового порядку ринкової економічної системи. І навпаки, протиправна поведінка соціального закладу - поведінка, яка відхиляється від приписів права, є одним з виявів тінізації транзитивної економіки.

Громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які проживають в Україні на законних підставах та перебувають у складних життєвих обставинах мають право на отримання соціальних послуг, а також особи, на яких поширюється дія Закону України "Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту"

Отже, соціальний заклад – це самостійна господарська організація, створена і зареєстрована у встановленому законом порядку для здійснення господарської діяльності з метою задоволення суспільних потреб у товарі (продукції, роботах, послугах) і одержання прибутку, яка діє на підставі статуту, користується правами і виконує обов'язки щодо своєї діяльності, є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в банках.

Найпопулярнішим словом сьогодні в нашому суспільстві є слово «ринок». Зумовлено це переходом України в нову систему координат, якою для нас є ринкові відносини. Які ж причини її виникнення, умови, в яких вона відтворюється, функції, які виконує в суспільстві? З'ясуємо, що являє собою ринок.

Ринок - це зворотний бік товарного виробництва. Тому цілком природно, що вивчення характеристик ринкової економіки неможливо без чіткого усвідомлення категорії «ринок», її основних ознак, механізмів функціонування і ролі.

Об'єктивна необхідність ринку зумовлена тими самими причинами, що викликають необхідність існування організації: розвинутий суспільний поділ

праці, економічна відокремленість ринкових суб'єктів в умовах різних форм власності, тісний зв'язок зі світовою економікою за допомогою зовнішньої торгівлі та потреб виходу національної економіки на світовий економічний простір з метою її подальшого економічного зростання.

Ринок забезпечує зв'язок між виробництвом і споживанням, пропорційність процесу відтворення, його цілісність. Тут відбувається суспільне визнання створеного продукту, суспільного характеру праці, що втілюється в нього.

Будь-яка споживна вартість починає служити людям лише після її реалізації, а праця, витрачена на виробництво товару, стає суспільно необхідною. Відбувається це завдяки досягненню рівноваги між попитом і пропозицією. На ринку кількість товарів, яку хочуть продати продавці. В такому випадку ціни встановлюються на рівні попиту і пропозиції, що й веде до рівноваги.

Отже, ціна рівноваги - це ціна, за якої пропозиція відповідає попиту. Сутність ринку знаходить своє відображення в його головних економічних функціях, що уособлюють основне призначення даної категорії: узгодження виробництва і споживання в асортиментній структурі, підтримка збалансованості попиту і пропозиції за обсягом і структурою. Цю функцію регулювання пропорцій ринок виконує шляхом установаження зв'язків між сотнями і тисячами незалежних виробників і споживачів через купівлю-продаж товарів і послуг; встановлення цінових еквівалентів для обміну продуктів.

Специфіка формування в Україні соціально орієнтованого ринкового господарства визначається такими умовами: відносно низьким рівнем розвитку продуктивних сил порівняно з розвинутими країнами; послабленням міжнародних економічних зв'язків за масштабом і глибиною, властивим сучасним інтеграційним процесам; засиллям елементів, що збереглися від адміністративно-командної системи господарювання; надзвичайно високим рівнем концентрації виробництва при незначній противазі у вигляді сфери малого і середнього підприємництва; глибоко монополізованою структурою економіки; незбалансованістю економіки, відірваністю її від людини (відчуженістю від виробництва); поєднанням суперечливих процесів - регіоналізації ринків і посилення господарської взаємозалежності економік окремих регіонів та необхідністю в єдиному національному економічному просторі.

Функціонує ринок відповідно до певної моделі. Різноманітні характеристики дають змогу виокремити кілька типів (моделей) ринку. Для України найприйнятнішою є модель соціально орієнтованого ринку, який у кінцевому підсумку підпорядковуватиме діяльність своїх функціональних структур задоволенню матеріальних і духовних потреб людини. Ринок досконалої конкуренції (тобто ринок вільної, або чистої, конкуренції) представлений певною кількістю фірм, однорідністю продукції, відсутністю ускладнень входу на ринок і виходу з нього, рівним доступом до всіх видів інформації. Хоча досконала конкуренція в чистому вигляді — явище дуже рідкісне, все ж таки можна як приклад назвати ринок сільськогосподарських продуктів. Він включає велике число незалежних продавців, що пропонують стандартизований товар, ціна на який визначається співвідношенням попиту і пропозиції.

Ринкова система спирається на права власності: фізичні та юридичні особи мають чітко визначені права власності, включаючи право володіння, користування і розпорядження нею. Більша частина майна при цьому знаходиться у приватній власності, а державі належить лише незначна частка власності.

Важливою характеристикою ринкової системи є передбачувана державна політика: підприємства і населення мають можливість прогнозувати власний фінансово-економічний стан, не дивлячись на непередбачувані повороти урядової політики; інфляція утримується на низькому рівні, оподаткування відзначається стабільністю, а безпосереднє державне втручання у діяльність підприємств і ринків є обмеженим і передбачуваним.

Майже завжди гальмом на шляху ринкових перетворень є економічна політика уряду України, яка відзначається надмірною непередбачуваністю, збільшенням грошової маси, що супроводжується інфляційними явищами. Бюджетні обмеження не дотримуються, навіть якщо їм надано форми закону; розмежування економічних функцій між гілками влади залишається нечітким; значні повороти у банківській політиці, зовнішній торгівлі, ціновому регулюванні тощо. Ця система розкриває організацію ринкових відносин. Важливим елементом організації виступають види і форми ринку. Розрізняють, як правило, такі види ринків: ринок товарів та послуг (споживчий ринок, ринок засобів виробництва, ринок інвестиційних ресурсів); фінансовий ринок (ринок кредитів, ринок цінних паперів, грошовий та валютний ринок); ринок праці. Структура ринку відображає

його місце в системі організації суспільного виробництва. Щоб з'ясувати механізм ринку, слід визначити, що таке попит, пропозиція, ціна, кон'юнктура, рівновага (це головні параметри ринку), конкуренція, монополія і олігополія ринку (це головні його атрибути). «Єдине соціальне вікно» термін, який в різні періоди мав різне смислове наповнення. Єдине соціальне вікно почало впроваджуватись ще на початку 2000-х років в різних регіонах. Система якого, забезпечує єдиний облік при надання пільг, зокрема, субсидії на оплату житлово-комунальних послуг, надання усіх видів державних допомог, щодо пенсійних питань. Основне завдання - надати будь-яку послугу кваліфіковано у найкоротший термін, забезпечити високий рівень культури консультаційного обслуговування громадян. Єдиний центр соціальних послуг знаходиться в структурі Управління праці та соціального захисту населення та об'єднує Територіальний центр соціального обслуговування (надання соціальних послуг) та Центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді (Рис. 2)



Рис.2 Структура надання соціальних послуг.

Основними пріоритетами роботи Єдиного центру є: скорочення соціальної нерівності та попередження складних життєвих обставин; координація діяльності у соціальній сфері та підвищення значущості її суб'єктів та виконавців; спрощення адміністративної системи надання запиту на отримання соціальної допомоги та соціальних послуг.

Завдання роботи Єдиного центру: розвиток мережі неприбуткових установ, які покривають потреби соціально-незахищених верств населення щодо надання соціальних послуг; розробка та відпрацювання відповідних механізмів їх фінансування; широке залучення недержавних установ та організацій до системи надання соціальних послуг.

Але, схема діяльності, яка реалізує в Єдиному центрі надання соціальних послуг відокремлює «суб'єктів соціальної роботи» та недержавні організації (Рис. 3)

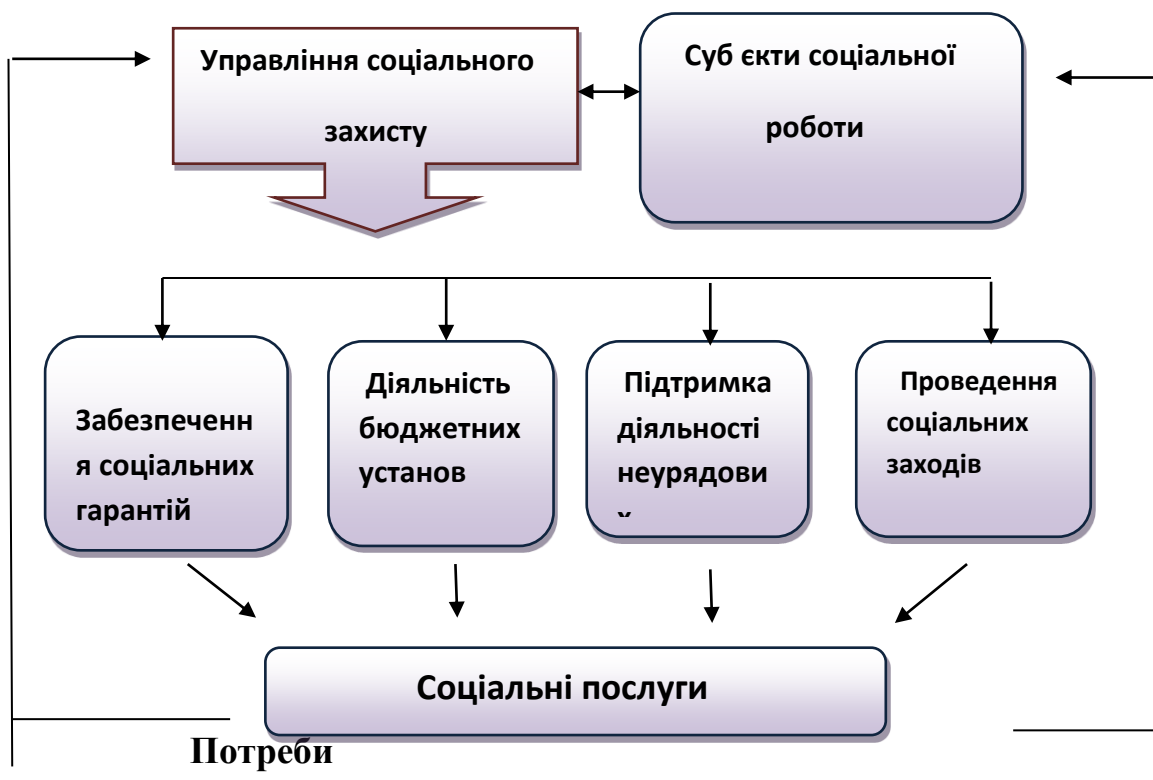


Рис.3 Схема діяльності, яка реалізується в Єдиному центрі надання соціальних послуг

Це свідчить про те, що реального роздержавлення соціальної сфери не передбачається. Основні послуги за рахунок бюджетних коштів, будуть надаватись виключно соціальними працівниками муніципальних установ. Сьогодні система соціальних послуг в Україні перебуває на стадії розвитку та удосконалення.

Досвід країн Європи переконливо свідчить, що існують шляхи, які дозволяють докорінним чином реформувати систему соціальних послуг за кілька років. Для ефективності реформування необхідно діяти у напрямку нормативно затвердити перелік базових соціальних послуг, які гарантуються на безоплатній основі особам, що перебувають у складних життєвих обставинах, незалежно від економічної ситуації у державі та місця проживання громадян.

Застосування в Україні вищеописаних принципів радикально змінює ситуацію на краще. Від реформування сфери соціальних послуг користь отримують усі: одержувачі послуг, тому що вони одержать доступ до послуг, які краще задовольняють їх потреби; громади, тому що вони краще дбатимуть про своїх членів і, що не менш важливо, самі шукатимуть та знаходитимуть найбільш правильні шляхи розв'язання своїх проблем; держава, адже її обмежені бюджетні ресурси використовуватимуться більш продумано й ефективно, а громадяни будуть краще забезпечені соціальними послугами, яких вони потребують.

Європейський вибір. «Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки» на сьогодні є одним із основних документів, котрий виступає орієнтиром для здійснення різних перетворень, організації процесів передусім економічного характеру в Україні. Суть принципів його положень може бути розглянута, як стратегічний шлях для реалізації завдань й досягнення мети – формування країни з високим рівнем економічного зростання в умовах розвинених ринкових відносин. Але, важливою умовою для здійснення стратегічних «переходів» є врахування психологічного стану наших людей, який нині досить складний і суперечливий. Адже вони не тільки мало знають про ринок, а й вважають, що держава кинула їх напризволяще. У такій обстановці вибір моделі й шляху побудови ринку має надзвичайно важливе значення.

Зовнішні показники якості управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин характеризують його як соціальну інституцію, що відображає ефективність функціонування соціального закладу, його вплив на людину та суспільні процеси, задоволення потреб особистості й держави загалом.

Таким чином, проблема управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин ще недостатньо розроблена, а тому не знайшла належного відображення в практичній діяльності соціальних закладів.

Гострота проблеми управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин чітких параметрів управління в умовах ринкових відносин, єдиного підходу до визначення узагальнених критеріїв та механізмів оцінки якості управлінської діяльності, орієнтацією на застарілі принципи управління персоналом. Саме на цій основі ми повинні побудувати новий господарський механізм. Функціонування соціального закладу в умовах ринку передбачає пошук та розробку кожним з їх особистого шляху розвитку. Іншими словами, щоб не тільки утриматись, а і розвиватись в умовах ринку. Тобто, соціальний заклад має покращувати стан своєї економіки: мати завжди оптимальне співвідношення між витратами та результатами виробництва, шукати нові форми прикладення капіталу, шукати нові, більш ефективні засоби доведення продукції до покупця, проводити відповідну товарну політику.

Розвиток економіки на сучасному етапі, неминучість і необхідність перехідного періоду від однієї системи господарювання до іншої, трансформації адміністративної системи й механізмів керування ринком ставлять перед підприємствами проблеми адаптації до нових умов.

Від правильного рішення залежать влаштованість, виживання підприємства, гнучкість реагування на зміни зовнішніх причин, на фактори нестабільності і невизначеності, що властивому нинішньому перехідному періоду. Тому необхідно розглянути основні проблеми, що стоять перед соціальним закладом в умовах переходу до ринкових відносин, і побудувати для їхнього рішення механізми адаптації, що дозволять шляхом узгодження цілей підприємства, інтересів власника, різних груп і категорій шляхом створення відповідних моделей і методів перебудови й розвитку систем підприємства забезпечити місце в ринковому середовищі й ефективно в ньому функціонування.

Під управлінням соціальним закладом в умовах ринкових відносин ми розуміємо розробку та здійснення системи заходів, які дозволяють ефективно надавати соціальні послуги такої якості, яка забезпечує відповідність результату вимогам замовника.

Ефективне управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин передбачає впровадження системи, яка відповідає б вимогам та критеріям міжнародного стандарту, що містить наявність чітких перспектив розвитку соціального закладу; обґрунтованість місії стратегічного плану, поточних планів; конкретність ухвалених рішень, їх зв'язок зі стратегією розвитку соціального закладу; наявністю чіткої системи забезпечення виконання управлінських рішень; відповідність управління соціальним

закладом сучасним тенденціям теорії та практики управління; відповідність структури управління соціальним закладом стратегії та завданням його роботи; розвиток демократичних засад управління; постійне вдосконалення управління якістю надання соціальних послуг.

Система управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин містить такі основні етапи: проектування, збір інформації, аналіз інформації, ухвалення рішення, організація роботи з ухвалення рішення, контроль виконання, аналіз ефективності дій.

Ефективне управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин можливе лише за умови високого рівня професійної компетентності керівника соціального закладу.

З'ясовано, що управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин – це розробка та здійснення системи заходів, які дозволяють ефективно надавати соціальні послуги такої якості, яка забезпечує відповідність результату вимогам замовника. При цьому управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин передбачає забезпечення проектування, досягнення й підтримку управлінської діяльності

Виявлено закономірності ефективного управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин: принцип менеджменту надання якості соціальних послуг (орієнтація на споживача, роль керівництва в системі управління, залучення всіх співробітників соціального закладу, постійне вдосконалення та ін.), принцип системності, принцип оптимального внутрішнього різноманіття системи, принцип соціальної детермінації та аналітичного прогнозування, принцип інформаційної достатності та оперативного регулювання, принцип фінансово-економічної раціональності, правової пріоритетності й законності, принци єдино начальства та колегіальності в управлінні, раціонального поєднання прав, обов'язків і відповідальності, наступності в управлінні, наукової компетентності, успішної управлінської діяльності, принципи єдності мети, взаємовідмінюваності, цілеспрямованості й критеріальності, підпорядкованості мети в її ієрархії, систематичності оцінювання та встановлення зворотного зв'язку.

Встановлено, що ефективне управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин передбачає впровадження системи, яка відповідала б вимогам та критеріям міжнародного стандарту, що містить наявність чітких перспектив розвитку соціального закладу; обґрунтованість місії стратегічного плану, поточних планів; конкретність ухвалених рішень, їх

зв'язок зі стратегією розвитку соціального закладу; наявністю чіткої системи забезпечення виконання управлінських рішень; відповідність управління соціальним закладом сучасним тенденціям теорії та практики управління; відповідність структури управління соціальним закладом стратегії та завданням його роботи; розвиток демократичних засад управління; постійне вдосконалення управління якістю надання соціальних послуг.

Ефективне управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин можливе лише за умови високого рівня професійної компетентності керівника соціального закладу. Але треба сказати відверто, що сьогодні держава не готова внаслідок економічних обставин забезпечити виконання програм соціально-орієнтованого напрямку. Аналіз та визначення рівня достатності управління соціальним закладом в умовах ринкових відносин показав, що система потребує реформування, впровадження нових шляхів та методів, які не потребують додаткових затрат коштів, матеріальних засобів дозволять працювати більш результативно на користь тих, хто потребує соціального захисту.

Література

1. Андрушків Б. М. Корпоративне управління: навч. посіб. / Б. М. Андрушків. - К.: Кондор, 2011. - 528 с. **2. Андрушкін Б. Н.** Основи менеджменту / Б. Н. Андрушкін, О. Є. Кузьмін - Львів: Світ, 1995. - 296 с. **3. Катренко А. В.** Управління ІТ-проектами : підруч. / за наук. ред. В. В. Пасічника - Л.: Новий світ-2000, 2011. - 550 с. **4. Коваленко О. В.** Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством / О. В. Коваленко // Економічний вісник Донбасу, 2009. - № 1 (15). - С. 140-143. **5. Колос Б.** Управління державою III тисячоліття, або Стратегія і тактика побудови української національної держави / Б. Колос - Л.: Ініціатива, 2004. - 976 с. **6. Попов О. Є.** Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління : монографія / О. Є. Попов - Х.: ІНЖЕК, 2009. - 360 с. **7. Ягмурджи А. В.** Актуальні проблеми формування ефективної системи корпоративного управління / А. В. Ягмурджи // Економічний вісник Донбасу, 2009. - № 1 (15). - С. 144-147

ДО ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

На сучасному етапі теорія й практика державного управління освітою в Україні характеризується напруженим пошуком шляхів випереджувального реагування на виклики часу. Разом з цим все більш помітним є протиріччя між недостатньою науковою розробленістю проблеми ефективного включення ресурсу державного управління освітою на регіональному рівні й необхідністю його впровадження в практику регіонального управління освітою для переводу освітньої системи з режиму функціонування в режим розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність та різноманітні аспекти державного управління освітою розкрили в своїх працях В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Л. Зайцева, В. Малиновський, Н. Нижник, Ю. Тихомиров, В. Цветков, О. Балакірева, Д. Дзвінчук, В. Луговий та багато інших.

Разом з тим, слід констатувати, що питання державного управління розвитком закладів освіти в Україні, зокрема на регіональному рівні, досліджені недостатньо. У зв'язку із цим можна стверджувати, що обрана тема дослідження є актуальною як з науково-теоретичної, так і з практичною точок зору.

Метою статті є обґрунтування напрямів удосконалення державного управління розвитком закладів освіти на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Удосконалення управління освітою є сьогодні майже не єдиним резервом, який, не вимагаючи значних матеріальних витрат, здатний радикально покращити ситуацію в освітній сфері шляхом оптимізації діяльності всіх його компонентів.

Умовами підвищення ефективності державного управління освітою є запровадження нових управлінських технологій [1, с.73]:

- перехід до концептуальної форми розвитку освіти на всіх рівнях (навчального закладу, району, закладів міського підпорядкування, міста, професійно-технічного навчального закладу, вищого навчального закладу);

- упровадження системи постійного відстеження динаміки змін в освіті (моніторинг якості освіти);
- організація служби освітнього маркетингу для вивчення соціального попиту на освітні послуги;
- упровадження альтернативних моделей управління (проектне, неформальне, інтегративне);
- оновлення функцій управління (на всіх рівнях) відповідно до нових видів управлінської діяльності.

Для підвищення ефективності державного управління освітою необхідно виконати такі актуальні завдання:

- подолати стереотипи свідомості управлінських кадрів, підвищити їхню компетентність у галузі менеджменту освіти;
- прийняти стратегічні рішення в галузі розвитку освіти;
- створити державно-громадську систему управління освітою;
- реалізувати концепцію загального менеджменту якості у сфері освіти;
- вести облік тенденцій розвитку освіти в країні та світі;
- удосконалити паспорти бюджетних програм у напрямі спрямованості на кінцевий результат;
- перейти на новий господарський механізм управління освітою;
- впорядкувати інноваційну діяльність у сфері освіти; підвищити рівень управлінської діяльності до наукового управління з максимальним інформаційним забезпеченням до того високого рівня, коли управління дійсно стає соціальною силою, яка має потенціал розвитку не тільки освіти, але й суспільства в цілому;
- створити ефективну систему залучення в освіту ресурсів інших сфер [1, с. 78].

Удосконалення державного управління розвитком закладів освіти на регіональному рівні є створення та імплементація системи критеріїв ефективності державної служби, яка повинна ґрунтуватись на чіткому розумінні та знанні того, для досягнення яких цілей призначена та чи інша програма, який досягнутий рівень виконання тієї чи іншої програми, хто є головним споживачем чи користувачем тієї чи іншої програми. У цьому контексті при створенні названої системи слід дотримуватись наступної послідовності практичних кроків: ідентифікація програми (системи); формулювання мети системи; ідентифікація системи індикаторів; визначення

конкретних цілей; моніторинг; складання звіту про досягнуті результати; аналіз та вироблення заходів щодо підвищення ефективності.

Система оцінки ефективної діяльності держслужбовця має виконувати низку важливих функцій. Вона дасть змогу:

- мінімізувати конфлікти в колективі, що сприяє створенню сприятливих соціально-психологічних відносин між співробітниками, керівником і підлеглими;

- стимулювати роботу персоналу;

- встановлювати справедливе співвідношення між кількістю і якістю праці та грошовим утриманням службовця;

- отримувати інформацію про рівень професійного розвитку службовця;

- спостерігати динаміку зміни оцінюваних показників і проводити порівняння по групах посад, структурних підрозділах [2, с.45].

З метою визначення якості та ефективності виконання державною службою своїх зобов'язань (програм, завдань, заходів і т. ін.) пропонуємо використовувати наступні види індикаторів:

- індикатори витрат, що визначаються на основі обсягу фінансових, кадрових та інших ресурсів, які використовуються для виконання конкретних програм чи для надання публічних послуг. Звичайно ці витрати розраховуються під час підготовки фінансового обґрунтування та представлення бюджету;

- індикатори результатів/обсягів роботи визначаються на основі розрахунку одиниць виробленої продукції чи наданих послуг і обсягу робочого навантаження або отриманих послуг;

- індикатори результатів/ефективності визначаються на основі результатів функціонування (включаючи якість) державної служби. За словами американського спеціаліста у сфері цивільної служби Р.Епштейна, «вимірювання ефективності – це метод перевірки, наскільки адекватно відображаються та задовольняються урядом громадські цілі та інтереси»;

- індикатори ефективності/рентабельності визначаються як співвідношення кількості виконаних робіт чи наданих послуг до їх вартості в грошових одиницях чи людино-годинах;

- індикатори продуктивності, які об'єднують у собі характеристики продуктивності та ефективності [3, с.132-138].

Запровадження оцінки ефективності діяльності державних службовців не може розглядатися у відриві від інших заходів адміністративної реформи,

деякі з яких повинні бути передумовою для впровадження методу управління за цілями.

До таких заходів насамперед належать:

- проведення аналізу й розподілу функцій органів виконавчої влади;
- максимально чітке і конкретне закріплення цих функцій в адміністративних регламентах;
- вироблення для кожної з функцій кількісних і якісних критеріїв ефективності їх реалізації і встановлення в адміністративних регламентах процедури оцінки ефективності діяльності державного органу [4, с.67].

Для того щоб змінити формальне ставлення багатьох державних службовців до оцінки ефективності їх діяльності, необхідно законодавчо закріпити зв'язок оцінок ефективності й оплати праці, що має бути пов'язано з розробкою чітких адміністративних регламентів діяльності державних органів і на їх основі встановлення конкретних критеріїв і показників ефективності діяльності державного службовця в їх посадових інструкціях.

Однією з умов ефективної діяльності органів державного управління освітою є використання ними можливостей інформаційного суспільства, яке створює єдиний глобальний інформаційний простір, що характеризується мінливістю та високою інтенсивністю інформаційних процесів. Ефективне державне управління можливе лише на засадах створення якісно нових систем інформаційно-аналітичного забезпечення, завдяки яким можливе досягнення повноти та точності інформації, оперативне прийняття та реалізація управлінських рішень на всіх рівнях державної влади [5, с.196-198].

Ще одним з найбільш значущих напрямів удосконалення державного управління в освіті - це удосконалення питання підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів для системи. Основними завданнями, які повинні вирішуватися в цьому напрямку на регіональному рівні наступні:

- залучати до роботи висококваліфікованих фахівців;
- задля уникнення можливих проявів корупції, запобіганню виникнення конфлікту інтересів більше уваги приділяти до моральних якостей осіб, які залучаються до діяльності;
- використовувати сучасні технології управління персоналом;
- професійно розвивати, забезпечуючи умовами для підвищення кваліфікації державних службовців;
- постійно проводити оцінювання ефективності діяльності державних службовців та керівників підрозділів [6, с.12].

Однією з умов функціонування та розвитку закладів освіти є якість і повнота законодавчої та нормативної бази щодо діяльності органів державного управління освітньою сферою на регіональному рівні. Нормативно-правове забезпечення освіти та державного управління розвитком закладів освіти є одним з показників, за якими потрібно робити висновок про якість освіти [7].

Нерозвиненість громадської складової в структурі державно-громадського управління розвитком закладів освіти пояснює те, що процеси розподілу коштів, формування та реалізації освітньої політики, визначення цілей і змісту освіти, контролю за діяльністю закладів освіти сьогодні регулюються виключно системою державного, а не громадського управління освітою [8].

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок. Проведений аналіз факторів, що впливають на розвиток закладів освіти, а саме: якість фінансового, кадрового, матеріально-технічного, методичного, інформаційного забезпечення, свідчить про існування тенденції щодо погіршення рівня забезпечення ресурсами навчальних закладів, особливо у сільській місцевості, дає змогу констатувати, що організація ефективної діяльності органів державного управління освітою щодо оновлення матеріально-технічної бази загальноосвітніх навчальних закладів ускладнюється через відсутність в Україні прозорої системи оцінювання якості освіти на всіх рівнях, яка надала б можливість своєчасно виявляти негативні тенденції та фактори, здійснювати коригування процесів і прогнозувати подальший розвиток освітньої галузі.

Для вирішення цього питання необхідно створити гнучкий, відкритий механізм фінансування закладів освіти, який здатний забезпечити підйом в цій сфері і її стійкий розвиток; соціальну і професійну мобільність та гідний рівень життя людей; оволодіння кожною бажаною людиною, основними знаннями і цінностями, які несе в собі освіта.

Основні напрями вдосконалення державного управління розвитком закладів освіти на регіональному рівні:

1. Поступовий перехід від централізованого до децентралізованого управління із застосуванням моделі державно-громадського управління розвитком закладів освіти, яка передбачає співпрацю в процесі управління органів різного походження (державних, громадських, самоврядування), що забезпечує децентралізацію управлінських процесів тощо.

2. Поетапний перехід до інноваційно-інвестиційної моделі управління системою освіти, яка забезпечить безперервний процес оновлення механізмів фінансування освіти; введення соціальних і освітніх стандартів, фінансових нормативів; повна прозорість фінансової звітності закладів освіти, розвиток освітніх послуг дозволить забезпечити фінансову стабільність функціонування системи освіти,

3. Створення якісно нових систем інформаційно-аналітичного забезпечення, завдяки яким можливе досягнення повноти та точності інформації, оперативне прийняття та реалізація управлінських рішень на всіх рівнях державного управління розвитком освіти.

4. Розробка концепції безпеки освіти на регіональному рівні й організаційне забезпечення її реалізації.

5. Підвищення ефективності державного управління освітою на регіональному рівні за допомогою запровадження нових управлінських технологій (перехід до концептуальної форми розвитку освіти на всіх рівнях, упровадження системи постійного відстеження динаміки змін в освіті (моніторинг якості освіти та ефективності управління освітою), організація служби освітнього маркетингу для вивчення соціального попиту на освітні послуги, упровадження альтернативних моделей управління (проектне, неформальне, інтегративне), оновлення функцій управління (на всіх рівнях) відповідно до нових видів управлінської діяльності);

6. Проведення поетапного оцінювання ефективності діяльності усіх державних установ у сфері освіти і науки із залучення експертів і громадськості.

7. На основі проведеного оцінювання щодо ефективності діяльності органів державного управління освітою формувати науково обґрунтований їх якісний кадровий склад.

Література

1. **Лукіна Т.** Регіональний аспект реформування державного управління загальною середньою освітою / Т. Лукіна, О. Ляшенко // Упр. сучасним містом. – 2002. – № 1 – 3 (5). – С. 73–78, 234с. 2. **Державне управління у сфері освіти** : конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю “Державне управління у сфері освіти” / авт. кол. : Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін.; за заг. ред. Н. Г. Протасової. – К. : НАДУ, 2012. – С. 45-47, 60 с. 3. **Тухтарова Т. К.** Особливості державного регулювання системи освіти на регіональному рівні

/ Т. К. Тухтарова Регіональне управління та місцеве самоврядування вісник Амсу. Серія: “Державне управління”, № 1 (10), 2014. – С. 132-138, 356 с. **4. Сороко В. М.** Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. / В. М. Сороко. – К. :НАДУ, 2012. – С. 57-63, 260 с. **5. Касьянова О.М.** Управління розвитком регіональної системи загальної середньої освіти/ О.М. Касьянов// Педагогічний альманах: Збірник наукових праць / редкол. В. В. Кузьменко (голова) та ін. – Херсон: КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2013. – Випуск 17. – С. 196 - 198, 301 с. **6. Остапчук В. В.** Механизмы государственного управления непрерывным образованием в Украине : дис. ... к-та наук по гос. упр. : 25.00.02 / Вадим Владимирович Остапчук. – Донецк, 2006. – 172 с. **7. Савельєв В.** Проблемне поле освітньої політики в Україні [Електронний ресурс] / В. Савельєв. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/philedu/2005_2/2005_02_0077.pdf. **8. Михайленко О.** Державно-громадське управління освітою [Електронний ресурс] / О. Михайленко. – 2012. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/manage/general/1124/>.

УДК 35.087.431.3

О.Ю. Барабанова

СТРАТЕГІЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ ЯК СУЧАСНИЙ ПЛАН УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОЮ СИСТЕМОЮ УКРАЇНИ

Протягом останніх років громадянами України прийнято свідоме рішення – сучасний європейський шлях розвитку з обов’язковим реформуванням систем управління у державі, залученням успішного досвіду розвинутих країн, розумінням необхідності прийняття важливих та сучасних рішень з метою досягнення сталого розвитку українського суспільства. Питання проведення реформ зараз є актуальними у кожній галузі діяльності, це підтверджується активним прийняттям законопроектів щодо впровадження нових методів та напрямків діяльності державних органів влади.

Не є виключенням й процес реформування соціальної сфери в Україні. Соціальна галузь нашої держави потребує якнайшвидшого проведення

оновлення й осучаснення. Щонайперше, до основних напрямів проведення реформ в українській соціальній сфері належать: система житлових субсидій, система пільг на засадах соціальної справедливості та адресності їх надання; пенсійна система – єдині принципи нарахування пенсій та запровадження накопичувальної системи пенсійного страхування; система державного соціального страхування; система соціальних послуг. На порядку денному – створення сучасного і конкурентоспроможного трудового законодавства і належної системи соціального захисту [3, с. 4].

Актуальність питання реформування пенсійної системи в різних її напрямках підтверджується активним обговоренням даного питаннями фахівцями в галузі соціального захисту та управління. Цікавими та корисними для вивчення підґрунтя проведення системи реформ в Україні є роботи Зайчука Б.О. та Кравцова Д.М. Важливим для перспективи проведення зазначеної реформи є проведення сумісних заходів Міністерством соціальної політики та Пенсійним фондом України. На сьогодні детально проаналізовано мету реформування, існуючі проблеми та завдання у публікаціях голови Правління Пенсійного фонду України Зарудного О.Б., Міністра соціальної політики Реви А.О., Віце-прем'єр-міністра Розенка П.В.

Метою даної статті є розгляд питання впровадження докорінних реформ у пенсійній системі України. Реформування пенсійної системи – це тривалий і багатогранний процес, спрямований не лише на вирішення питань про підвищення та перерахунок пенсій, а й на проведення якісних змін у функціонуванні самої пенсійної системи і, передусім, її управлінської структури. При цьому головним суб'єктом української пенсійної системи залишається Пенсійний фонд України.

Технологічний, організаційний, інфраструктурний та кадровий розвиток системи Пенсійного фонду України тривалий час відбувався екстенсивним шляхом, тому потребує залучення нових підходів, врахування інноваційних ідей та широкого втілення сучасних інформаційних технологій. Головною передумовою побудови якісно нової системи управління є максимальна автоматизація й інформатизація функціональних процесів Пенсійного фонду.

Реформи системи Пенсійного фонду України, як кожний процес змін у суспільстві, зустрічає на своєму шляху такі проблеми: недосконалість нормативно-законодавчої бази, дефіцит бюджетного фонду, застаріла технічна та програмна база, повільне впровадження нових сучасних

технологій, різниця між існуючим рівнем інфраструктури й умов роботи в управліннях центрального рівня та відокремлених районних управлінь. Наявність таких проблем ще раз підтверджує необхідність корінних змін.

Сучасний стан пенсійної системи вимагає удосконалення за такими напрямками: підвищення продуктивності та якості обслуговування в сфері пенсійного забезпечення; вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами Пенсійного фонду; впровадження сучасних технологій адміністрування пенсійної системи, зміцнення та модернізації її інформаційних ресурсів та технічної бази, підвищення ефективності системи управління, перехід на електронний документообіг; підвищення рівня довіри населення до Пенсійного фонду та його службових осіб.

14 вересня 2016 року Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію модернізації та розвитку Пенсійного фонду України на період до 2020 року (далі Стратегія). Документ визначає чіткі кроки щодо підвищення ефективності роботи Фонду по всіх напрямках. Зокрема, це стосується якості обслуговування громадян, вдосконалення управління фінансовими ресурсами Фонду, впровадження сучасних інформаційних технологій, скорочення адміністративних видатків, підвищення прозорості та відкритості у роботі органів Фонду.

Метою Стратегії є забезпечення в Пенсійному фонді європейських стандартів функціонування та надання послуг, зміцнення фінансової стабільності, підвищення прозорості діяльності, оптимізації рівня адміністративних видатків. Стратегія спрямована на визначення шляхів модернізації Пенсійного фонду, в тому числі з урахуванням новітніх інформаційних та управлінських технологій, єдиних сучасних стандартів якості обслуговування громадян, ефективних організаційних та структурних рішень, впровадження і розвиток ринкових елементів обслуговуючої інфраструктури та механізмів громадського контролю.

Основні завдання Стратегії полягають у поліпшенні якості обслуговування громадян; зміцненні фінансової стабільності пенсійної системи; впровадженні електронних технологій; автоматизації управління та контролю; розвитку інформаційних ресурсів із заохоченням до запровадження інноваційних технологій; кадровому розвитку пенсійної системи; забезпеченні прозорості та відкритості діяльності Пенсійного фонду, більш активному залученню громадськості до вирішення питань формування та реалізації державної політики з питань пенсійного

забезпечення та ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню [2, с. 1-2].

Як зазначає Голова правління Пенсійного фонду України Зарудний О.Б., ініціатива створення Стратегії виникла не на порожньому місці і не для «галочки»: було проаналізовано багато методик, досліджено досвід організації подібних систем і стандарти обслуговування в інших країнах світу. Зрозуміло, що при цьому враховувались різноманітні зауваження та пропозиції як пересічних пенсіонерів, так і фахівців Фонду. Крім того, документ обговорювався з соціальними партнерами – профспілками і роботодавцями. Одним словом, питання модернізації вивчалось всебічно й прискіпливо [1, с. 4].

Важливим досягненням даної Стратегії є те, що по кожному напрямку реформи розроблені конкретні поетапні пункти впровадження з зазначенням переліку індикаторів, за якими має проходити оцінка. Чітко прописані очікувані результати на короткострокову – до кінця 2017 року та середньострокову – до кінця 2020 року перспективу. За цими показниками має бути втілена у життя дорожня карта поступового руху системи Пенсійного фонду України на шляху модернізації.

Варто зазначити, що нормативно-правове забезпечення реалізації реформи здійснюється шляхом системного перегляду і внесення змін до відповідних законодавчих та інших нормативно-правових актів у цій сфері. Фінансування заходів з реалізації даної Стратегії здійснюється за рахунок коштів бюджету Пенсійного фонду та коштів з інших джерел, не заборонених законодавством, в тому числі коштів міжнародних фінансових (донорських) організацій, що надаються в рамках міжнародної фінансової та технічної допомоги.

Реалізація Стратегії здійснюється шляхом виконання актів законодавства, а також розроблення нових актів, необхідних для розвитку Пенсійного фонду, та проведення моніторингу стану її розвитку. Моніторинг та оцінку ефективності реалізації Стратегії проводить Міністерство соціальної політики разом з Пенсійним фондом. З метою забезпечення прозорості, відкритості та неупередженості до проведення моніторингу та оцінки ефективності реалізації цієї Стратегії можуть залучатися міжнародні експерти та наукові установи [2, с. 8-9].

Таким чином, можна з впевненістю стверджувати, що урядом держави розроблено принципово новий та актуальний документ, яким передбачено докорінну зміну системи Пенсійного фонду України відповідно до

європейських стандартів. Впровадження сучасних електронних технологій, максимальна автоматизація функціональних процесів і перехід на електронний документообіг, використання єдиних сучасних стандартів якості обслуговування громадян, посилення інформаційної безпеки безумовно сприятимуть досягненню високого рівня та підвищенню ефективності обслуговування у сфері пенсійного забезпечення. За умови виправдання очікувань, вже у найближчій перспективі громадяни України зможуть отримувати по-справжньому якісні, європейські послуги, а сама пенсійна система при цьому має бути фінансово стабільною, прозорою та відкритою.

Література:

1. Зарудний О.Б. Є система, буде й результат/О.Б.Зарудний // Вісник Пенсійного фонду України. – 2016. – № 9. – С. 4-11. **2. Про схвалення Стратегії модернізації та розвитку Пенсійного фонду України на період до 2020 року - розпорядження Кабінету Міністрів України // Офіційний вісник України. – 2016. – №75. – С. 2523.** **3. Розенко П.В.** Соціальна політика держави: пріоритети, виклики, проблеми/П.В.Розенко // Вісник Пенсійного фонду України. – 2015. – № 8. – С. 4-8.

УДК 364.6

О.В.Вороніна

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Оцінювання сучасного керівника - це складний, комплексний та систематичний процес виявлення відповідності його особистих якостей, здібностей, навичок, досвіду, трудової поведінки та результатів діяльності займаній посаді чи чітким значенням критеріїв, необхідних для реалізації вибраної стратегії розвитку установи.

Професійну компетентність досліджували такі вчені як В. Сластьонін, В. Петрук, О. Коваленко Є. Андрієнко, І. Назарова О. Асмолов та ін. Досліджували у своїх працях проблеми розвитку професійних компетенцій кваліфікованих робітників Л. Сергєєва, Г. Назаренкова, М. Дьяченко та ін.

Під час оцінювання управлінського персоналу науковці пропонують використовувати такі прийоми: аналіз та синтез інформації, системний

аналіз, абстрактна логіка, спостереження, індукція та дедукція, експертні та статистичні методи тощо. Для проведення оцінювання пропонують три етапи: попереднє планування оцінювання, оцінювання, зведення оцінок та підсумовування результатів оцінювання; та три основних напрямки оцінювання: рівень лідерських та організаторських здібностей, вміння приймати рішення, здатність до гнучкого мислення, аналізу та систематизації інформації, планування та ефективність організації як своєї роботи, так і роботи підлеглих, оцінювання особистісно - професійних характеристик з урахуванням фізіологічно-вікових.

Вирішення проблеми об'єктивної оцінки діяльності керівника, на думку сучасних науковців, стає можливим шляхом моніторингового дослідження. Поняття «моніторинг» увійшло в наше життя як необхідність. Слово «моніторинг» походить від лат. «монітор» - той, що попереджає, наглядає, нагадує. Оксфордський словник визначає моніторинг як ретельне спостереження, контроль за роботою. Людство давно «приміряло» моніторинг на себе. Сьогодні його апробують в різних сферах та напрямках. Моніторинг також дає змогу оптимально вирішувати проблеми атестації, оскільки максимально усуває суб'єктивізм і упередженість оцінок адміністрації. Для визначення професійного рівня керівника, ефективності його діяльності можна застосувати такі форми моніторингу: анкетування, тести, карта відстеження ефективності надання соціальних послуг. Результати моніторингу залежать від того, наскільки правильно були визначені критерії (підґрунтя для оцінювання) і показники (ознаки конкретних критеріїв оцінювання). Критерії повинні відповідати визначеним вимогам: конкретні, інформативні, адекватні. На сьогодні розроблені найбільш загальні принципи проведення моніторингу, які одержали емпіричне підтвердження: цілісність; оперативність; пріоритет управління; відповідність (мети моніторингу засобами його організації); науковість; прогностичність (націленість на прогноз); непротиворічність (валідизація здоровим глуздом); різноманітність).

Спробуємо визначити основні критерії, які дають змогу оцінити роботу «першої скрипки в оркестрі». Критерій - це ознака, на основі якого проводиться оцінка, визначення або класифікація чого-небудь; це мірило оцінки. Основним критерієм оцінювання роботи керівника необхідно вважати готовність його до управлінської діяльності та готовності до здійснення моніторингу якості надання соціальних послуг. Критеріями і

показниками професійної готовності до управлінської діяльності слід вважати:

Об'єктивні критерії: висока продуктивність праці, кількість і якість, досягнення певного статусу у професії, вміння вирішувати різні професійні завдання. Суб'єктивні критерії: наскільки професія відповідає вимогам людини, її нахилам; професійна спрямованість, розуміння значущості професії, її ціннісних орієнтацій; сукупність необхідних професійно-психологічних якостей особистості; позитивне ставлення до себе як до професіонала. Результативні критерії: чи досягає людина у своїй праці результатів, яких очікує суспільство; позитивні якісні вміння у розумовому й особистісному розвитку. Професійні критерії: використання відповідних доцільних засобів, прийомів, технологій; професійних знань, умінь. Нормативні критерії: засвоєння норм, правил, еталонів професії на рівні майстерності. Індивідуально-варіативні критерії: прагнення до самореалізації, саморозвиток засобами професії; індивідуальність, оригінальність, наявність власного стилю.

Критерії існуючого рівня: актуальний рівень професійного розвитку (оцінюється за результатами атестації). Прогностичні критерії: перспективи професійного зростання, зона найближчого розвитку і саморозвитку. Критерії професійної навченості: готовність до переймання професійного досвіду інших, професійна відкритість та ін. Творчі критерії: самостійний творчий пошук, перетворення досвіду, збагачення його творчим внеском.

Критерії соціальної активності та конкурентоспроможності професії в суспільстві: вміння конкурувати на ринку соціальних послуг, демонструючи переваги професії та ін. Критерії професійної прихильності: честь і гідність у професії, бачення її специфічного внеску в суспільний прогрес; професійний патріотизм, відданість справі. Якісні та кількісні критерії: оцінка професіоналізму як у параметрах якості так і кількості надання соціальних послуг.

Під час моніторингу саме ці критерії найбільш цілісно, на погляд багатьох дослідників, відображають складові професійної готовності і компетентності (А. Маркова, М. Приходько). На жаль, нерідко оцінювання роботи керівника соціального закладу помилково визначається за формальними показниками: наявність системи нарад, інструктажів, засідань; кількість наказів, розпоряджень. Інколи про якість роботи керівників судять на основі окремих показників, які самі по собі не

викликають заперечень, але й не визначають якості та ефективності роботи без поєднання з іншими показниками.

Аналізуючи матеріали наукових досліджень щодо оцінювання особистісно-професійних характеристик управлінця доцільно ще вказати на такі групи критеріїв:

- фізіологічно-вікові особливості (стать, вік, зовнішній вигляд, стан здоров'я, працездатність тощо);

- соціально-культурні (освіта, сімейний стан, місце проживання, релігійні погляди, політичні переконання тощо);

- організаційні (лідерські якості, здатність до керівництва, організованість, дисциплінованість та самоконтроль, впорядкованість дій, інформаційні зв'язки та контакти, ініціативність, цілеспрямованість тощо);

- професійно-ділові (стаж роботи, професійні знання, здатність до глибокого аналізу ситуації, що склалася, готовність до ризику, відповідальність, стратегічне мислення, наполегливість тощо). У цій групі критеріїв особливу увагу варто приділити вмінню того чи іншого керівника приймати оптимальні управлінські рішення, а саме його здатності адекватно реагувати на ситуацію, що склалася, та вживати ефективних заходів для її вирішення. Дуже часто керівників оцінюють за швидкістю прийняття рішень. Проте варто зазначити, що цей критерій повинен враховуватися в комплексі з іншими, оскільки не завжди швидко прийняте рішення може позитивно позначитися на діяльності структурної одиниці, якою управляє керівник, або усього підприємства. Тому будь-якому керівнику необхідно вміти прогнозувати всі можливі ситуації, а також мати заздалегідь підготований план дій відповідно до них. Будь-яку проблему не можна проаналізувати поверхнево, крім того, до прийняття рішень потрібно залучати і інших людей (колег, підлеглих, вище керівництво). Важливою передумовою прийняття рішення є логічне мислення, зокрема такі його елементи, як аналіз та синтез. Керівник повинен навчитися дивитися на проблему так, щоб бачити її як в цілому, так і окремі складові. Позитивною є практика європейських країн розвивати в керівників такі риси бізнес-мислення:

- інтелектуальні (ерудованість, кмітливість тощо);

- творчі (креативність, творче мислення, новаторство, відчуття потреби в змінах тощо);

- психологічні (темперамент, стресостійкість, емоційність, врівноваженість, виваженість дій, незалежність, комунікабельність,

надійність, рівень реагування на критику як вищого керівництва, так і колег). Враховуючи досвід зарубіжних країн, досить велику увагу сьогодні звертають на оцінювання власне конфліктності керівника і його вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій у колективі та вирішувати їх. Для того щоб проаналізувати ступінь конфліктності керівника, варто враховувати стиль керівництва.

Чітко сформульовані критерії забезпечують об'єктивність, повноту та всебічність оцінювання. Кожному критерію має відповідати певний ваговий коефіцієнт, що відображає відносну його значущість в сукупності критеріїв. Перелік критеріїв встановлює експертна комісія і він залежить від сфери діяльності керівника. Оцінювання на основі вибраних критеріїв повинно здійснюватися за відповідною шкалою (наприклад, від 0 до 10 балів). Оцінки за кожним критерієм множать на відповідні вагові коефіцієнти, підсумовують та порівнюють з еталоном, тобто максимально можливою кількістю балів. Тоді визначають рівень відповідності керівника займаній посаді, формують рекомендації та результати оцінювання виносять на обговорення.

Варто зазначити, що система оцінювання управлінського персоналу повинна базуватися на чітких принципах, зокрема достовірності, об'єктивності, оперативності та відкритості (результати оцінювання повинні бути доступні управлінцю, якого оцінювали). Ще однією не менш важливою вимогою є повнота оцінювання управлінського персоналу, адже недостатня кількість критеріїв не дасть змоги адекватно визначити роль управлінця на підприємстві. Одночасно велика кількість оцінок може спотворити уявлення про об'єкт, який досліджується. Занадто велика кількість критеріїв оцінювання зазвичай призводить до дублювання того чи іншого критерію. Система оцінювання є дієвою, якщо простежується чіткий зв'язок між результатами праці та її оплатою, особистісно-професійними характеристиками працівників та стратегічними цілями установи. Не менш важливо зазначити, що ефективність роботи керівника соціального закладу залежить, перш за все, від його готовності до серйозної дослідницької діяльності. Найважливіше з точки зору сучасного управлінського мислення - думати й діяти багатогранно.

Висновки. У вітчизняному просторі недостатньо уваги приділяють оцінюванню управлінського потенціалу. Це пов'язано з тим, що немає чітко визначеної єдиної методики оцінювання, а зарубіжні методи не завжди дають позитивний результат на вітчизняних підприємствах.

Вивчення, аналіз законодавчо-правових актів інструктивно-директивних документів дозволяє зробити висновок про відсутність чіткої системи науково обґрунтованих вимог до посади керівників соціальних установ. Тому назріває потреба подальших досліджень теоретичних та прикладних аспектів оцінювання та розвитку вітчизняного управлінського персоналу.

Література:

1.Дьяченко М.М. Психологические проблемы готовности к деятельности/ М.М.Дьяченко, А.А. Кандилович - Минск: Изд-во Белорус. ун-та, 1976. - 176 с. **2.Єльнікова Г.В.** Основи адаптивного управління (тексти лекцій). - Х.: Видавнича група «Основа», 2004. - 128 с. **3.Єльнікова О.В.** Управління впровадженням інтерактивних освітніх технологій в навчальний процес загальноосвітнього навчального закладу : автореф.дис ... канд.пед.наук: 13.00.01 /Олена Вікторівна Єльнікова – Київ, 2005. – 20 с. **4.Максименко С.Д.** Загальна психологія: підручн. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Вінниця: Нова книга, 2004. - 704 с. **5. Методика і технології оцінювання діяльності загальноосвітнього навчального закладу: посібник/ав.: Ляшенко О. І., Лукіна Т. О., Булах І. Є., Мруга М. Р. – К.: Педагогічна думка, 2012.– 160 с. **5. Створення системи управління якістю адміністративних, соціальних та освітніх послуг: теорія і практика: матеріали наук.-практ. Конф. (18 квітня 2013 р., м. Луганськ) - у 2-х т. / ред. кол.: О.М.Клімочкіна, Є.М.Хриков, О.І.Кравченко. – Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. – Т.2. – 248 с.****

УДК 351.713+336.221.225.228

Ю.А. Гончаренко

ДО ПИТАННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ, ЯК ОСНОВИ НАПОВНЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Актуальність теми дослідження пов'язана з необхідністю реформування системи адміністрування податку на доходи фізичних осіб з метою досягнення умов прозорості та зручності в умовах необхідності збільшення надходжень до бюджету держави.

В сучасних умовах кризової економіки України наповнення місцевого бюджету відбувається переважно завдяки сплаті податків. Через недосконалість процедури адміністрування податків та корумпованість системи виникає негативне ставлення платників до здійснення своїх податкових зобов'язань, недоотримання яких призводить до зменшення надходжень до бюджету і до зниження позицій України в міжнародному рейтингу умов ведення бізнесу.

Проблеми адміністрування податків в Україні досліджують такі провідні вітчизняні вчені, як Сідельникова Л.П., Чижова Т.В., Якушева Я.В. [1], Сірко А.В. [2,8,9], Усманов Ю. [10], та ін.

Мета статті - розкрити сутність реформування податку з доходів фізичних осіб, яка викликана необхідністю падіння економіки України за рахунок роботи малого та середнього бізнесу «в тіні».

Найважливішим інструментом державного регулювання доходів фізичних осіб, характерним для будь-якої податкової системи, є індивідуальне прибуткове оподаткування. Історично - це найдавніша форма податкових взаємовідносин між державою та громадянами на основі примусового обов'язкового вилучення частини їх доходу для створення централізованого грошового фонду держави з метою виконання її функцій. Рівень індивідуального прибуткового оподаткування фізичних осіб безпосередньо впливає на реальні особисті доходи значної частини населення, особливо тих, хто отримує основні доходи у вигляді заробітної плати, що потребує зваженого підходу до справляння податку.

Індивідуальне прибуткове оподаткування громадян в Україні здійснюється у формі податку на доходи фізичних осіб (розділ IV Податкового кодексу України від 2 грудня 2010 року № 2755 – VI, зі змінами та доповненнями). Відповідними статтями цього розділу встановлені основні елементи податку на доходи фізичних осіб, до яких відносяться: платники податку, об'єкт оподаткування, одиниця оподаткування, джерело сплати, податковий період, ставки, пільги тощо [1].

Але прибуткове оподаткування не ідеально та за оцінками Міжнародної організації праці, рівень тіньової зайнятості в Україні становить близько 9% зайнятого населення. Крім того, специфікою тінізації ринку праці в Україні є поширеність комбінованих форм оплати праці, які передбачають часткову виплату заробітної плати «у конвертах».

Тіньова економіка — це економічна діяльність, суб'єкти якої уникають офіційного обліку та сплати податків.

За характером діяльності та джерелами доходів зазвичай розрізняють три види тіньової економіки:

1) неформальна економіка — узаконена (дозволена) економічна діяльність, суб'єкти якої уникають офіційного обліку та мотивують свої дії ситуативною необхідністю фізичного виживання. Це найбільший сегмент тіньової економіки, представлений різноманітними видами дрібного виробництва товарів і послуг (наприклад, музичні чи фотографічні послуги на весільних урочистостях, попутне підвезення пасажирів чи вантажів, репетиторство, виконання ремонтних і будівельних робіт за домовленістю із приватними особами, реалізація продукції з присадибних ділянок на стихійному ринку). До цієї діяльності сьогодні додається і та, яка зумовлена новітніми інформаційно-технологічними досягненнями і ще не підпадає під дію чинного законодавства, яку надто складно оцінити для оподаткування через її віртуальний характер (наприклад, так званий домашній офіс, себто можна заробляти на комп'ютері, не виходячи з власної оселі);

2) прихована економіка — легальна економічна діяльність, суб'єктами якої, як правило, є підприємці, котрі заради отримання надприбутків вдаються до різних організаційних і фінансових маніпуляцій (наприклад, штучне дроблення великого бізнесу з розрахунком на отримання податкових преференцій, встановлених державою для малого бізнесу; використання бартерних угод для наживи, неофіційні розрахунки з найманими працівниками, аби "нагріти" державу (так звані конверти). Таку економіку ще називають «сірою» економікою, оскільки у ній витрати ще легальні, а доходи нелегальні.

3) кримінальна економіка — протиправна (злочинна) діяльність у вигляді фінансових афер, крадіжок, контрабанди, хабарництва, наркобізнесу, сутенерства, рекету, торгівлі людьми тощо. Таку економіку називають «чорною» економікою, позаяк у ній нелегальні як доходи, так і витрати.

Як бачимо, тіньова економіка — це складне соціально-економічне явище, представлене сукупністю неконтрольованих і нерегульованих як протиправних, так і законних, але переважно аморальних видів економічної діяльності, суб'єкти яких отримують надприбуток шляхом приховування доходів та ухилення від сплати податків.

Головні причини переходу економіки у «тінь»:

- недосконалість законодавства, передовсім податкового. Ідеться, зокрема, про надмірний податковий тиск (завищені податкові ставки та/або завелику кількість податків), заплутані (непрозорі) механізми

адміністрування (нарахування) податків, несправедливе надання податкових пільг наближеним до влади бізнесменам тощо;

- корупція у системі державного управління. Корупція — це асоціальне явище, суть якого полягає в комерціалізації державними посадовими особами їхніх функціональних обов'язків;

- суто людські вади (жадібність, правове невігластво тощо) [2].

Всі ці причини викликані суто слов'янським менталітетом, неможливістю оцінити майбутні наслідки для покоління. Зарубіжний досвід оподаткування показує зовсім інші методи, які дозволяють збирати до місцевого бюджету значні надходження. З урахуванням зарубіжного досвіду можливо оцінити рівень сплати та методи оподаткування податку з доходів фізичних осіб. Розглянемо приклади.

Угорщина. Особистий податок. Починаючи з 1992 року з приватних підприємців почали стягувати особистий податок. Оподаткування здійснюється за прогресивною шкалою, і податок має три ставки: 25, 35 та 40%. З 1997 року в Угорщині збільшилась межа оподаткування мінімального доходу для підприємств громадського харчування, роздрібною торгівлі та ін. Якщо підприємство займається навчанням або підвищенням кваліфікації працівників за умови використання найманої робочої сили не менш як шість місяців, то воно має право відрахувати визначену суму на кожного працівника зі свого річного доходу. Крім того, одержаний валовий дохід корегувався на суму витрат, які були підтвержені відповідними документами. Якщо витрати підприємця не були підтвержені документально, то вони враховувались на рівні 10% валового доходу. Недоліком цієї системи є велика кількість змін, які вносились щорічно, що не давало змоги планувати податкові платежі на тривалий час.

Професійна освіта заохочувалася кількома способами. При укладанні підприємцем угоди про навчання його податкова база зменшувалася. Якщо після закінчення навчання працівнику надавалася робота, то зберігалася пільга — зменшувалися відрахування на соціальне забезпечення, які нараховувались на щорічну заробітну плату учня [3].

Болгарія. Всі громадяни Болгарії платять податки на доходи: як службовці, так і особи вільних професій. У випадку, коли фізичні особи є постійними резидентами Болгарії, податок стягується як з доходів, отриманих у Болгарії, так і за її межами. Іноземні резиденти, які працюють в Болгарії, платять податок на доходи, отримані тільки в даній країні. Для того, щоб вважатися резидентом Болгарії, потрібно проживати в країні протягом,

принаймні, 183 днів у рік. Якщо ж період проживання становить менше 183 днів, і при цьому громадяни мають будинок у Болгарії, який є місцем їх основної резиденції, вони також вважаються резидентами країни. Роботодавець зобов'язаний кожен місяць утримувати із заробітної плати службовця суму прибуткового податку, що підлягає сплаті, та витрати на державне страхування.

Податок на доходи фізичних осіб становить 10%. Прогресивна шкала скасована [4].

Ізраїль: Прибутковий податок на доходи фізичних осіб має прогресивну шкалу і розраховується за ставками 10, 20, 30, 45, 50 %. Але при розрахунку цього податку з доходу до оподаткування проводять такі відрахування:

- до пенсійної каси;
- на соціальне страхування;
- для громадян Ізраїлю;
- на непрацюючу дружину або чоловіка;
- на новоприбулих репатріантів;
- на кожную дитину (з доходу жінки).

Зазначений податок стягується способом у джерела і до 15 числа кожного місяця сплачується в державну казну. Приватні підприємці сплачують його самостійно. Ставка податку на дивіденди для фізичних осіб становить 25 %.

В Ізраїлі при народженні кожному громадянину держави надається посвідчення, номер якого співпадає з його ідентифікаційним кодом.

Після завершення фінансового року фізичні та юридичні особи, а також приватні підприємці подають декларацію про доходи в податковий орган.

Кожний рік податкове управління розробляє інструкції про подання декларації, терміни та порядок подання, перелік документів, які при цьому необхідно додати, порядок заповнення декларацій та відповідальність за порушення термінів та порядку надання її.

Існує два терміни подання декларації: до 30 квітня — для тих, хто діє за спрощеною системою бухгалтерського обліку, та до 31 травня — для тих, хто веде повну бухгалтерію.

Крім декларації про доходи, яка подається щорічно, кожний приватний підприємець раз на п'ять років подає декларацію про майно. У ній фіксується вартість майна в першій та останній роки періоду і таким чином

визначається приріст майна. Якщо вартість майна збільшились, то особа повинна надати пояснення щодо цього збільшення та вказати джерела. Потім визначається чистий дохід. Тобто з власного доходу за п'ять років відраховуються всі витрати, і якщо одержаний чистий дохід перевищує вартість приросту майна, то це означає, що платник податку приховував доходи [5].

Італія. Серед прямих податків основним є прибутковий податок з громадян, який стягується за шедулярною формою, тобто обкладається кожна частина доходу окремо в залежності від джерела доходу. (Шедулярній формі обкладання прибутковим податком протистоїть глобальна – з розрахунку сукупного доходу, що в сучасних умовах має більш ширше розповсюдження).

Прибутковий податок з фізичних осіб резиденти сплачують із усіх видів доходів, одержаних в Італії і за кордоном, нерезиденти – лише з доходів, одержаних в Італії. Залежно від свого походження джерела доходів поділені на п'ять категорій, кожній з яких властиві свої особливості оподаткування: нерухоме майно (земля і будівлі); капітал; підприємництво; трудові доходи від роботи за наймом і в порядку самозайнятості осіб вільних професій; інші джерела. Під одною назвою по суті справляються п'ять різних податків [6].

Німеччина. Базою прибуткового податку в ФРН є сукупний дохід фізичної особи. Податок сплачується на основі декларації або стягується безпосередньо з джерела доходу. Так, податок із заробітку найманих працівників утримується роботодавцем. В основу оподаткування покладено принцип рівного податку на рівний дохід незалежно від його джерела. Всі, хто отримує доходи з декількох джерел, подають податкову декларацію.

Правильність суми податку визначається після закінчення відповідного календарного року на основі декларації платника. Декларація перевіряється відповідним фінансовим органом і підтверджується у формі податкового повідомлення, якщо перевіркою порушень не виявлено. Платники, що працюють не за наймом, зобов'язані щоквартально робити авансові відрахування фінансовому відомству на рівні платежів попереднього року.

При визначенні величини оподаткованого доходу із сукупного доходу вираховуються так звані особливі та непередбачені витрати. До особливих витрат віднесені затрати, що мають характер матеріального

забезпечення платника та його сім'ї в майбутньому: страхові внески, цільові внески на житлове будівництво, витрати на професійне навчання та підвищення кваліфікації, аліменти. У групі особливих витрат – також витрати на підтримку благодійних, церковних, наукових установ (загальний обсяг таких пожертвувань не може перевищувати 5–10% загальної суми доходів платника). До непередбачуваних витрат належать вимушені витрати у випадку лікування, інвалідності, догляд за хворими членами сім'ї (в межах установленого рівня).

Крім того, при визначенні оподаткованого доходу з нього вираховуються знижки за віком (для платників, старших 64 років), неоподатковуваний мінімум, знижки на дітей.

У Німеччині традиційно існує так звана класова система оподаткування, де в основу класифікації платників на класи покладений їх соціально-громадянський статус:

- I) неодружені працюючі без дітей;
- II) неодружені, розлучені, овдовілі;
- III) одружені, при умові, що в сім'ї працює один із подружжя; а якщо працюють обоє, то один із них може за спільною згодою перейти до V класу;
- IV) працюють обоє з подружжя, але оподатковуються нарізно;
- V) одружені працюючі, один із них оподатковується за умовами III класу;
- VI) працюючі, котрі одержують заробітну плату в декількох місцях.

Наявність податкових класів за соціальною ознакою створює додаткові можливості користування пільгами шляхом переходу з класу в клас. Наприклад, працююче подружжя може саме собі створити пільгу таким чином: один із них переходить з третього в п'ятий клас, в такому разі їх сукупний дохід ділиться на дві рівні частини, податок справляється з кожної половини доходу окремо за зниженою в силу прогресивної шкали податковою ставкою, а потім подвоюється. В результаті сума двох податкових зобов'язань, взятих окремо, буде меншою, ніж оподаткування сукупного доходу.

Процедуру справляння прибуткового податку суттєво спрощують так звані податкові таблиці, за допомогою яких за семи видами оподаткованого доходу визначають суму податку для всіх шести класів платників. Стосовно найчисленнішої категорії платників – працюючих за наймом – прибутковий податок стягує роботодавець при кожній виплаті заробітної плати на основі податкової карти, що містить всю необхідну

інформацію про платника. Карта, яку заповнюють за місцем проживання, відображає податковий клас, кількість дітей, віросповідання (для нарахування церковного податку), сімейний стан, вік працюючого [7].

Підраховуючи міжнародний досвід можливо зробити висновки, які негативно впливають на економіку України в цілому шляхом поширення тіньової економіки:

- несплата податків спричиняє фінансові труднощі для держави, змушує її або скорочувати фінансування важливих соціальних, інвестиційних та інших програм, або через запозичення нарощувати борг, який фактично стає додатковим тягарем для платників податків;

- зумовлює макроекономічні диспропорції та структурні перекоси;

- спотворення конкурентного середовища, створення штучних переваг для окремих суб'єктів господарювання підриває основи ринкової економіки;

- збагачення за рахунок несплати податків і зборів призводить до спотворення трудової та дійсно підприємницької мотивації;

- акумульовані тіньовим бізнесом кошти стають джерелом злочинної діяльності, корупції, фальсифікації політичної демократії, тероризму тощо.

Серйозні наслідки тіньової економіки зумовлюють необхідність відповідного реагування, передусім, з боку держави, вжиття нею заходів виведення економіки з «тіні» (детінезації економіки). Як показує практика, цю проблему не можна розв'язати одноразовими актами або кампаніями репресивного характеру. Безумовно, проти зловмисників, тобто тих, хто свідомо порушує чинні закони, зокрема в економічній сфері, мають вживатися каральні заходи. Проте пріоритетним напрямом діяльності держави у процесі детінезації економіки має бути легалізація фінансових, людських та організаційних ресурсів тіньової економіки з метою їх використання у реальному секторі економіки [8].

Для того щоб зрозуміти як детенізувати економіку України треба розуміти легалізацію тіньової економіки.

Поняття «легалізація тіньової економіки» має двоякий зміст:

- 1) легалізація «брудних грошей» як відмивання протизаконно одержаних доходів передбачає кримінально-правове переслідування. У жорсткій боротьбі проти такої легалізації наразі згуртувався увесь високоцивілізований світ. З боку спеціалізованих міжнародних інституцій до керівництва української держави часто висуваються претензії щодо неналежної протидії відмиванню брудних грошей;

2) легалізація тіньових доходів (некримінального походження) є вимушено-необхідним заходом детінезації економіки, який передбачає надання гарантій та стимулів для легального використання таких доходів [9].

Існує 2 типи оподаткування податку з доходів фізичних осіб: з фіксованою ставкою і з прогресивною шкалою. Прогресивна шкала оподаткування передбачає зростання виплат при збільшенні доходів. З точки зору соціальної справедливості має право на життя, оскільки перешкоджає розшаруванню суспільства. Такий тип оподаткування у багатьох країнах Європи, у тому числі і в Україні. У 2017 році згідно з пунктом 167.1 ст.167 ПКУ ставка податку на доходи фізичних осіб складає 18%. Відмінність з Європою лише в тому, що в цих країнах різниця між податком, який повинні платити образно кажучи «багаті» набагато більший того податку, що платять «бідні». На відміну від країн Європи, де 50% ставка, в Україні всього 18% ставка на доходи фізичних осіб!

Але чому більшість бізнесменів залишаються в «тіні», чому при ставці 18% на відміну від європейських країн (наприклад, у Франції ставка складає 75%- для тих, чий рівень доходу в рік перевищує 1 млн. євро.) не сплачують «білу» зарплату працівникам?

Причина в корумпованості влади, наявності непрозорої податкової системи і кількості податків. (За даними Світового банку за підсумками 2010 року в Україні загальна кількість різних податкових платежів складала 147 різних видів, зараз їх - 11). У наш час багато країн зрозуміли, що боротьба йде за те, щоб гроші прибували на їх територію, будь-то бізнес, туризм або комфортне життя, намагаються створити ідеальні умови для життя і праці. Найзухваліші проекти кінця ХХ століття – це локальна відміна податків або зниження їх до мінімального рівня. ОАЕ, Гонконг, Сінгапур і ще сотня невеликих безподаткових оазисів втягнули на свою територію левову частку фінансів світу. І вже зараз бачимо результат такої продуманої політики. Що ж стосується України, то сьогоднішній стан справ полягає в тому, що гроші з України «біжать», осідаючи в нерухомості Лондона, Парижу, Нью-Йорка, розсипаючись по численних безподаткових зонах Ліхтенштейну, Монако і Кіпру. І притягнути їх на нашу територію можна єдиним шляхом – розробити систему податків, при якій вони мають бути на порядок нижче, ніж в сусідніх країнах і знаходитися в надбезпечному середовищі. Цікава позиція і проект вирішення такої складної кризової ситуації наводиться Г.Балашовим, який каже, що Україна як високорозвинена країна має бути такою, де немає мит, немає 22 податків, немає обмінних пунктів, де немає навіть реєстрації

підприємств в тому вигляді, в якому вона існує у нас. На питання іноземця, а які у вас податки, навіть школяр зможе відповісти: «5/10», 5% від продаж (податок на доходи фізичних осіб) і 10% соціального податку. Г.Балашов наводить приклад: «Ви приходите в магазин, і там продаються красиві туфлі. На них стоїть ціна – 200 дол. Ви їх купуєте, вам вибивають на касі чек, в якому написано: 200\$ вартість туфель 5 % (податок на доходи фізичних осіб) (10\$), разом до оплати 210\$. Ви оплачуєте цю суму і з чистою совістю йдете додому. Продавець 200\$ забирає собі за продані туфлі і здійснює далі свою господарську діяльність, а 5%-10\$ впродовж 10 днів повинен перерахувати на спеціальний казначейський рахунок. Що стосується 10% соціального податку, то його платить виключно одержувач зарплати. Підприємство нарахувало заробітну плату, виплатило її. Працівник, отримавши, наприклад, 1000\$ зарплати, 100\$- 10% самостійно перерахував державі. У такому разі більшість контролюючих органів помруть природньою смертю - через незадіяність в податковому механізмі, і держава це навіть не відчує. Чим менше контролерів в державі, тим краще» [10].

Висновок. Усунення недоліків минулої системи адміністрування податку з доходів фізичних осіб з урахуванням світового досвіду дозволить розширити знання та збільшити надходження до бюджетів всіх рівнів. Але, насамперед, самі українці повинні зрозуміти наскільки важлива цивільна свідомість шляхом сплати податків та подання декларацій про доходи раз на рік та декларацій про майно раз на п'ять років, без винятку всім громадянам. Оподаткування в Ізраїлі цьому кращий приклад.

Також слід зазначити, що «заробітчани» ухиляються від сплати податків з доходів в Україні, а це великий резерв для надходжень, необхідно впровадити приклад Болгарії коли податок стягується як з доходів, отриманих у Болгарії, так і за її межами.

Ну і навіть головна проблема нашої держави це – корупція у системі державного управління, яка приросла коріннями до кожного державного органу. Без подолання корупції всі заходи та нововведення будуть марними!

Література:

1. Сідельникова Л.П. Оподаткування суб'єктів підприємництва / Л.П.Сідельникова, Т.В.Чижова, Я.В.Якушева: - [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.com/1463100455145/ekonomika/podatok_dohodi_fizichnih_osi
2. Сірко А.В.: Економічна теорія. Політекономія. [Електронний ресурс].

- Режим доступу:
http://pidruchniki.com/1613030562916/politekonomiya/tinova_ekonomika. **3.**
- Світовий досвід оподаткування:** Офіційний портал Державної фіскальної служби України - [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://sfs.gov.ua/arkhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/arkchiv/mijnarodniy-dosvid-rozvitk/svitovui-dosvid/hungary/>. **4.**
- Світовий досвід оподаткування:** Офіційний портал Державної фіскальної служби України - [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://sfs.gov.ua/arkhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/arkchiv/mijnarodniy-dosvid-rozvitk/svitovui-dosvid/bulgaria/>. **5.**
- Світовий досвід оподаткування:** Офіційний портал Державної фіскальної служби України - [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://sfs.gov.ua/arkhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/arkchiv/mijnarodniy-dosvid-rozvitk/svitovui-dosvid/israel/>. **6.**
- Світовий досвід оподаткування:** Офіційний портал Державної фіскальної служби України - [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://sfs.gov.ua/arkhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/arkchiv/mijnarodniy-dosvid-rozvitk/svitovui-dosvid/italy/>. **7.**
- Світовий досвід оподаткування:** Офіційний портал Державної фіскальної служби України - [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<http://sfs.gov.ua/arkhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/arkchiv/mijnarodniy-dosvid-rozvitk/svitovui-dosvid/germany/>. **8.**
- Сірко А.В.:** Економічна теорія. Політекономія. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://pidruchniki.com/1613030562916/politekonomiya/tinova_ekonomika. **9.**
- Сірко А.В.:** Економічна теорія. Політекономія. . [Електронний ресурс]. Режим доступу:
http://pidruchniki.com/1613030562916/politekonomiya/tinova_ekonomika. **10.**
- Усманов Ю.** Податок на доходи фізичних осіб. Який досвід успішних країн?» - [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://www.pravoconsult.com.ua/podatok-na-dohodi-fizichnih-osib-porivnyannya-z-inshimi-krayinami-ta-poshuk-optimalnogo-rishennya-dlya-ukrayini/>.

УДК 371.01

В.В.Гончарук

ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

Актуальність теми дослідження, що висвітлюється у статті, визначається існуючими тенденціями демократизації, децентралізації в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ) та особливостями переходу на державно-громадські засади управління.

Проблеми управління освітою у нових соціально-економічних умовах розглядалися багатьма вітчизняними науковцями, зокрема: В.Бондарем, В.Кременя, Г.Єльніковою, Л.Калініною, В.Луговим, В.Масловим, Н.Островерховою, Є.Павлютенком, В.Пікельною, С.Крисюка, П.Ходуминським; інноваційні зміни в управлінні освітою - Л.Ващенко, Л.Даниленко, С.Ніколаєнко, В.Паламарчук. Інноваційний розвиток сучасного суспільства сприяє запровадженню якісних змін у будь-яку систему, у тому числі і управління загальною середньою освітою як на державному так і регіональному рівнях. Питання демократизації управління загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ) відносяться до числа пріоритетних, але проблема подолання монопольного ставлення держави до управління ще потребує додаткового дослідження.

Метою статті є аналіз особливостей залучення громадськості до управлінських процесів в освіті, демократизація управління навчальними закладами через розширення повноважень і впливу громадського компоненту в управлінні.

Соціально-економічні процеси, що відбуваються в усіх галузях життя суспільства нашої країни обумовлюють істотні зміни умов функціонування навчально-виховних закладів, у тому числі загальноосвітньої школи як складної соціально-педагогічної системи, що виконує замовлення суспільства, покликана формувати інтелектуальну, творчу й ініціативну особистість, здатну жити і творити в принципово нових умовах, забезпечувати процес розвитку суспільства. Трансформація українського суспільства вимагає від загальної середньої освіти задовольнити різні запити замовників освітніх послуг, тобто батьків, учнів, громадських і політичних організацій, окремих прошарків суспільства і держави в цілому. Це спонукає загальноосвітні школи самостійно пристосовуватися до суспільних викликів, визначати стратегічні дії, які відповідатимуть актуальним запитам споживачів і замовників освіти.

Виходячи з цих поглядів, реформування управління освітою повинно передбачати створення цілісної системи, якій були б властиві гнучкість, демократизм, мобільність, тісна співпраця органів управління ЗНЗ усіх ієрархічних рівнів. Такі тенденції в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами на державному рівні уже відображені Національною доктриною розвитку освіти України, в якій зазначено, що діяльність освітян має спрямовуватися на пошук нових, демократичних, відкритих моделей управління освітою з урахуванням громадської думки, що орієнтує освітні

процеси не на відтворення, а на розвиток [1]. У Національній стратегія розвитку освіти України на 2012-2021 роки відзначаємо, що серед основних завдань реформування системи освіти на основі філософії «людиноцентризму» та створення гнучкої, цілеспрямованої, ефективної системи державно-громадського управління освітою, що забезпечує інтенсивний розвиток і якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб країни, запитів особистості [2]. Цілий ряд прогресивних норм розвитку освіти передбачається у проекті Закону України «Про освіту» [5], який прийнятий парламентом у першому читанні. У проекті закону передбачається подальша демократизація управління через введення норм державно-громадського управління та державно-громадського партнерства. Згідно з проектом закону має відбутися розподіл функцій управління і контролю. Зараз триває обговорення запропонованою Міністерством освіти та науки концепції Нової школи України [3].

Автори концепції стверджують, що школа має бути в авангарді суспільних змін, адже в Україні, як і в усьому світі, набирає ваги так зване покоління Y, або «діти тисячоліття», які народилися між 1990 і 2000 роками. Їхні погляди, спосіб життя кардинально відрізняються від старших поколінь. Досить поглянути на організацію офісів провідних технологічних корпорацій, щоб зрозуміти, на що орієнтується креативний клас, який визначає обличчя сучасної економіки. Для них немає чіткого розмежування між роботою, навчанням і відпочинком. Робота не обов'язково має бути серйозною і нудною. Життя для них – це постійне творення, гармонія між зароблянням коштів, пізнанням нового, самовдосконаленням, грою та розвагою. Сучасні діти значно відрізняються від попередніх поколінь, тому маємо запропонувати майбутнім поколінням українців школу, яка буде для них сучасною. Одним із напрямів втілення демократизації діяльності ЗНЗ є проведення змін в його управлінні і такі зміни повинні відбутися через запровадження технології управління ЗНЗ в регіоні на державно-громадських засадах.

Таким чином, реформування управління освітою повинно передбачати створення цілісної системи, якій були б властиві гнучкість, демократизм, мобільність, тісна співпраця органів управління ЗНЗ усіх ієрархічних рівнів. Демократична розбудова держави передбачає децентралізацію влади, запровадження децентралізованої моделі управління ЗНЗ з обов'язковим залучення громадськості.

Проблеми поєднання державного й громадського компонентів в управлінні ЗНЗ має загальне суспільне значення. Демократизація, децентралізація управління відбудеться за умови залучення всіх учасників громадськості на рівноправних партнерських стосунках, що й передбачає інтеграцію державного й громадського управління та створює державно-громадське управління, яке передбачає врахування громадської думки у прийнятті управлінських рішень. На часі для країни євроінтеграційні процеси, що вимагають від влади інтенсивніше проводити реформи з децентралізації управління у всіх галузях і освіті зокрема. Як зазначав В.Кремінь: «Запорукою прогресивних змін в освіті України має стати утвердження державно-громадської моделі управління нею, урівноваження впливу державного та громадського чинників на стан і перспективи розвитку системи освіти набуває вирішального значення» [5].

В умовах формування в країні громадянського суспільства громадська думка стає своєрідним суспільним поштовхом, який дозволяє освітянам коригувати роботу навчальних закладів відповідно до суспільних потреб та інтересів більшості учасників освітнього процесу. Формування й доведення до місцевої влади громадської думки дає змогу територіальним громадам реально впливати на управління освітою з погляду суспільних цінностей та очікуваних результатів.

На рівні ЗНЗ громадськість залучена до управління через роботу в батьківських комітетах, ради закладу освіти, піклувальної ради, а при відділі освіти створюється ради керівників закладів ЗНЗ.

Однак, незважаючи на те, що на регіональному рівні діють різноманітні колегіальні структури, жодну з них у повній мірі не можна розглядати як орган громадського управління. Адже вони не мають достатніх повноважень для прийняття управлінських рішень, зокрема: формування та контроль за бюджетними видатками, кадровими призначеннями в освіті та ін.

Іншою проблемою повноцінного характеру управлінської діяльності громадських структур є те, що вони не обираються учасниками освітнього процесу й не несуть перед ними ніякої відповідальності; ці органи не є уособленням потреб та інтересів учасників освітнього процесу, оскільки створюються переважно органами влади і входять до вертикальних адміністративних структур. Одним із напрямків запровадження державно-громадського управління ЗНЗ є організація громадських органів управління освітою та розвиток самоврядних утворень учасників освітньої діяльності.

Створення таких самоврядних громадських органів управління вимагає нових технологій їх утворення.

Для демократизації процесу управління освітою недостатньо створити регіональну управлінську громадську структуру, а чітко виписати особливості її формування та представлення громадськості у її складі. Відсутність детальних технологій формування громадських управлінських структур суттєво впливатиме на демократичність їх у роботі. Але залучення всіх учасників навчально-виховного процесу, всього соціуму до управління загальною середньою освітою без делегування частини управлінських повноважень і функцій та врахування інтересів всієї територіальної громади буде проблематичним.

Усвідомлюємо, що ефективна участь громадян в управлінні ЗНЗ реальна лише в демократичній і правовій державі, де достатньо розвинуте громадянське суспільство. Але процес суспільної трансформації завжди тривалий у часі, тому для досягнення паритетності в управлінні між владою і громадськістю необхідно задіяти технології формування громадських управлінських структур з перерозподілом управлінських функцій, з новими підходами до висування та обрання громадських представників, активізацією територіальних громад та розширення координації, поглиблення партнерства у всіх внутрішніх й зовнішніх зв'язках діяльності ЗНЗ. Громадські управлінські структури мають бути наділені конкретними повноваженнями і основними їх завданнями є незалежна експертиза стану справ у освіті і налагодження діалогу з органами влади для встановлення балансу інтересів громадськості й органів державної влади.

Реформа системи загальної середньої освіти передбачає децентралізацію управління через запровадження державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами, яке ґрунтується на залученні громадського компоненту, на партнерських відносинах між учасниками навчально-виховного процесу та керівниками закладів освіти, членами педагогічного колективу, органами самоврядування, учнями та їх батьками, представниками територіальної громади. Загальною закономірністю управління є єдність систем управління освітою, яка відображається стабільністю утворених зв'язків системи, що визначають її цілісне існування. Стан функціонування освітнього закладу буде прямо залежати від розвитку горизонтальних зв'язків в освітній соціально-педагогічній системі. На нашу думку, саме розширення громадського компоненту налагоджує зворотний зв'язок із урахуванням думок

громадськості, реально забезпечує умови співробітництва та рівноправного партнерства в управлінні та поєднує відповідальність за прийняття колективних рішень, що в підсумку сприяє демократизації управління ЗНЗ та його ефективності.

Література:

- 1. Національна доктрина розвитку освіти :** Указ Президента України № 347 від 17 квітня 2002 року // Освіта України. – 2002. – С. 4–6.
- 2. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/>.
- 3. Концепція «Нової української школи» (2016 р.)** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/school/52819/>.
- 4. Кремень В.** Державно-громадська модель управління освітніми змінами // Директор школи. – 2001. - №4.
- 5. Про освіту:** Проект Закону України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article>.

УДК 373.21:331.101.3

Н.Г.Гупал

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від якості управління не тільки його фінансами, але і безпосередньо, персоналом. Керівники завжди усвідомлювали, що для ефективної діяльності працівників необхідне стимулювання. Швидкі зміни в економічній, політичній і соціальній сферах впливають на мотиваційну сферу педагогів, перебудовуючи традиційну ієрархію потреб, стимулів, які в минулі роки ефективно впливали на педагогів, сьогодні не дають бажаних змін їхньої трудової поведінки.

Питання мотивації професійної діяльності педагогічних працівників відображені в законодавчих та стратегічних державних документах, зокрема в Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (нова редакція)», у

Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті, у Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») та ін.

Стан наукової розробленості проблеми мотивації педагогів переконує в тому, що дана проблема досліджується на філософському, психологічному та педагогічному рівнях. Проблематика мотивації праці педагогів глибоко висвітлена вченими в різних аспектах: стосовно проблеми мотивації трудової поведінки педагогів (В.Г.Асєєв, А.Б.Бакурадзе, В.В.Гузєєв, А.Маслоу та ін.); стосовно проблеми психології управління (Є.П.Ільїн), Н.Н.Вересов та ін.). Вивчення психолого-педагогічної літератури та управлінської практики дозволили виявити суперечність між вимогами суспільства щодо підвищення якості роботи педагогічних працівників навчальних закладів різних рівнів й недостатньою вмотивованістю щодо професійної діяльності педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів; значним розвитком мотиваційних теорій у педагогічній, психологічній, управлінській наукових галузях і недостатньою розробленістю у освітньому менеджменті механізмів, що забезпечують розвиток мотивації до професійної діяльності педагогів дошкільних навчальних закладів.

У педагогічному менеджменті проблемі мотивації приділяється велике значення. Так, О.Бондарчук, Л.Карамушка, В.Сич розглядали психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівників у системі освіти. В.Князєв досліджував методи управління мотивацією з метою підвищення ініціативи та відповідальності педагогічних працівників. Дослідники В. Крижко і Є. Павлютенков висвітлили основні питання щодо кар'єри освітянина за віковим цензом. Водночас проблема управління мотивацією педагогічних працівників дошкільних навчальних закладів у річищі управління освітою в умовах соціально-економічних змін, попри всю її актуальність, не була самостійним об'єктом наукових досліджень.

Саме тому, метою нашої статті є визначення основних напрямків управлінської діяльності щодо формування системи мотивації до професійної діяльності педагогічних працівників дошкільного навчального закладу.

Науками, що вивчають мотивацію є психологія – в плані особистісних мотивів, соціологія – в плані мотивів, обумовлених громадською думкою / тиском, менеджмент – в плані мотивування (створення необхідного інформаційного середовища, що забезпечує прагнення людини до якогось роду діяльності).

Мотивація – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати,

що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. [1, с. 288].

Система – це набір взаємопов'язаних і взаємозв'язаних частин, складених у такому порядку, що дозволяє відтворити ціле. [5, с. 113]

Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності закладу (організації). [4, с.173]

Формування системи мотивації – є однією з ключових задач управління персоналом, яка вирішується під час реалізації функцій управління. Реалізація керівником даної задачі вимагає знання мотивів особистості, вміння їх використовувати. Розумне врахування закономірностей мотивації є запорукою ефективною реалізації цієї задачі та, як наслідок, вирішальним фактором ефективності управлінської діяльності в цілому.

Провідну роль в діяльності системи стимулювання та мотивації персоналу дошкільних навчальних закладів відіграють їх керівники. Керівники навчальних закладів повинні більше враховувати виховну функцію мотивації та стимулювання персоналу, яка полягає в розвитку основних особистісних якостей персоналу. Виховуючи такі вольові якості, як сміливість, мужність, дисциплінованість, відповідальність, менеджер створює духовно-моральну основу особистості працівника, формує систему його поведінки, що забезпечує нормативне виконання обов'язків іншими людьми [2, с. 149]. Одна з основних умов забезпечення мотивації працівників дошкільних закладів полягає в тому, що таку мотивацію може забезпечити лише той керівник, поведінка якого також умотивована.

Реалізація цієї умови досягається з допомогою таких основних правил:

- керівник закладу має чітко розуміти та свідомо посилювати мотиви, покладені в основу його керівництва освітньою, тобто чітко визначити основні цілі своєї діяльності. При цьому треба забезпечувати поєднання інтровертної та екстравертної мотивації. Інтровертна (внутрішня) мотивація зумовлюється безпосередньо змістом самої діяльності (інтересом до неї, почуттям радості та задоволення, які пов'язані з нею). Екстравертна мотивація залежить від позитивних факторів, пов'язаних з цією діяльністю (соціальне визнання, матеріальна винагорода). Найоптимальнішим є поєднання обох мотивацій, або забезпечення так званої полі мотивації управлінської діяльності керівника. У тих випадках, коли відбувається

актуалізація лише одного типу мотивів (внутрішніх чи зовнішніх), результати діяльності не завжди будуть ефективними. Водночас важливим є вміння керівника визначати на кожному життєвому етапі пріоритетність своїх мотивів (який мотив сьогодні є найважливішим, а що може і почекати) [3, с.104];

- керівник закладу повинен брати на себе відповідальність за роботу, яка виконується ним та його колективом, і за результати цієї роботи. Чим більше керівник почуває відповідальність за наслідки своїх дій, чим менше він перекладає її на інших, тим вмотивованіші його дії;

- керівник закладу повинен вміти цілеспрямовано регулювати свою поведінку. Це означає, зокрема, що він повинен ставити реальні цілі перед собою та своїм колективом і докладати максимальних зусиль для їх досягнення, вміти використовувати вольові прийоми для подолання труднощів, які виникають при розв'язанні тих чи інших завдань, володіти різноманітними засобами самоконтролю. І запас цих прийомів має бути значно більшим, ніж у рядового працівника, оскільки керівник має забезпечувати результативність не лише власної діяльності, а і діяльності всього колективу [3, с. 105].

Визначення основних стратегій забезпечення керівником мотивації діяльності працівників дошкільного навчального закладу – це дуже непростий за своєю сутністю та засобами досягнення психологічний процес. Він включає кілька основних умов, дотримання яких може сприяти вирішенню цього завдання. Передусім необхідно враховувати, що існують дві основні стратегії забезпечення мотивації працівників: негативна (контр-продуктивна) і позитивна (продуктивна).

Негативна стратегія базується на використанні методів тиску, які діють на працівника «зовні» і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання. Використання такої стратегії зазвичай буває доцільним у виняткових ситуаціях — надто обмежений час для виконання завдання, випадки, що створюють загрозу життю людей, а також стосовно тих працівників, які виявляють повну безвідповідальність та байдужість до виконання своїх обов'язків [4, с. 159]. Але за всіх обставин така стратегія має кілька суттєвих недоліків, а саме:

- необхідність чіткої, розгалуженої системи контролю за виконанням працівниками їхніх соціальних ролей (використання спеціальних засобів і методів контролю, впровадження штрафних санкцій тощо);

– можливість виникнення у підлеглих стану фрустрації у зв'язку з неможливістю реалізації ними власних мотивів (цілей), необхідності безумовного підкорення «чужим», що може призвести до своєрідних захисних реакцій;

– створення специфічного «агресивного» середовища в колективі та навколо самого керівника в результаті можливих агресивних виявів згаданих захисних реакцій;

– постійна небезпека повернення працівника до «старого» способу дій, як тільки дія зовнішнього „тиску” припиняється, тобто фактично «вмирання» мотивації, яка, по суті, насправді і не виникала.

Позитивна стратегія має протилежний зміст: вона виходить із внутрішньої сутності працівників (урахування їхніх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, життєвих планів) і ґрунтується на досягненні певної згоди між мотивацією дошкільного закладу в цілому та мотивацією конкретних працівників [4, с. 160]. Реалізація такої стратегії можлива за дотримання керівником кількох умов:

1. Керівникові необхідно добре знати основні мотиви своїх працівників (як загальні — на рівні всього освітнього колективу, так й індивідуальні, що стосуються кожного працівника зокрема) . Для цього можна використовувати прямі та опосередковані методи, які тісно пов'язані один з одним. До таких методів можна віднести:

– виявлення «загальної» мотивації — проведення разом з психологом різного роду анкетувань у колективі, інтерв'ю, «мозкових штурмів», які стосуються найбільш значущих питань життєдіяльності колективу, найбільш актуальних на даному конкретному етапі проблем, оптимізації його діяльності та розвитку;

– спостереження за колективом під час проведення зборів, нарад, фронтальних перевірок, заходів відпочинку;

– для виявлення «індивідуальної» мотивації — проведення бесіди під час приймання працівника на роботу, обговорення з ним результатів виконання певних завдань, проведення разом з психологом психодіагностичних досліджень для виявлення мотивації конкретного працівника, спостереження за ним під час проведення занять, виступів, участі в колективних діях. Крім названого, важливу роль може відіграти такий психологічний прийом, як уявлення себе на місці працівників, „проекування”

можливих мотивів їхньої діяльності, виходячи з тих соціальних позицій, які вони займають у колективі, та особливостей виконання ними певних соціальних ролей [1, с. 201].

Керівникові у ході виконання завдань, які стоять перед колективом, необхідно визначити ті фактори, які сприяють реалізації особистих потреб працівників у процесі досягнення загальних цілей дошкільного закладу та створити необхідні умови для їх реалізації (або нейтралізації, коли особисті цілі явно суперечать загальним). Для цього керівнику доцільно користуватися таким алгоритмом дій:

- визначення основних груп потреб колективу (окремих його працівників) та міри значущості кожної з них;
- визначення конкретних факторів, які сприяють актуалізації та задоволенню даних потреб (факторів-мотиваторів) та факторів, які, навпаки, блокують дані потреби (факторів-демотиваторів);
- створення умов для посилення або нейтралізації даних факторів (використання відповідного інструментарію — прийомів, засобів, методів взаємодії з людьми та стимулювання їхньої діяльності).

Якщо говорити про задоволення фізіологічних потреб працівників, то важливими факторами, які сприяють цьому, є:

- забезпечення нормального заробітку працівників та своєчасна виплата заробітної плати;
- використання матеріальних засобів стимулювання (премії, додаткові відпустки, пільгові путівки) за високоефективне виконання завдань;
- створення умов для роботи за сумісництвом (за умови успішного виконання основної роботи);
- створення договірних центрів, які можуть надавати платні освітні послуги населенню та ін. [5, с. 344].

Не варто забувати також і про те, що рівень заробітної плати є важливим фактором задоволення таких потреб особистості, як потреби у захисті та визнанні. Взагалі реалізація потребу безпеці та захисті забезпечується передусім гарантією соціальних прав працівників та формуванням у них почуття безпеки, соціального оптимізму та віри в завтрашній день. Цього можна досягти, використовуючи відповідні умови та методи керівництва:

- гарантувати стабільність роботи (укладанням довгострокових контрактів);
- створити органи для врегулювання конфліктних ситуацій (профспілкові комітети, спеціальні комісії при раді дитячого закладу);
- передбачити надання допомоги окремим категоріям працівників (молодим працівникам, молодим подружнім парам, пенсіонерам);
- виявляти увагу та надавати матеріальну підтримку працівникам у разі екстраординарних обставин (хвороба, смерть близьких тощо) та ін. [5, с. 350].

Задоволення соціальних потреб працівників дошкільного закладу досягається передусім можливістю нормального спілкування в колективі та встановленням у ньому позитивних міжособистісних стосунків. Це забезпечується створенням у процесі управління таких умов:

- можливістю постійного спілкування з компетентним керівником з усіх питань, які хвилюють працівників;
- організацією спільної діяльності та взаємодії всіх працівників при обговоренні важливих питань життєдіяльності закладу, можливістю вільного вияву кожним своєї думки, позиції;
- забезпеченням нормальної поінформованості всіх, а не тільки окремих працівників;
- створенням у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату, духу однієї команди;
- розумінням та підтримкою неформальних груп, що існують у колективі, коли їхня діяльність не суперечить загальним цілям закладу;
- створенням умов для неформального спілкування (проведення вечорів відпочинку, святкування днів народжень, інших значущих для конкретних працівників та закладу в цілому подій тощо);
- підтримкою соціальної активності працівників поза рамками закладу.

Реалізація потреб у повазі передбачає врахування дії таких факторів, як наявність позитивних результатів у роботі та визнання її значущості. Це залежить від таких напрямів управлінської діяльності керівника:

- уміння допомогти своїм підлеглим чітко сформулювати їхні цілі;
- уміння чітко сформулювати завдання для своїх працівників;
- дотримання обов'язкового правила — обговорювати все, що стосується безпосередньої діяльності працівника, тільки за його участі;

- визначення чітких критеріїв оцінки результативності роботи;
- створення умов для „зворотного зв'язку”;
- делегування працівникам прав та повноважень з питань, в яких вони є компетентними;
- створення умов для професійної кар'єри працівників, зокрема забезпечення їхньої фахової підготовки та перепідготовки та ін. [2, с. 217].

Потреби у самовираженні можуть бути реалізовані тоді, коли керівник дає працівникам можливість для опрацювання якихось нових, оригінальних підходів до організації управлінського та навчально-виховного процесу. Для цього потрібно:

- доручати їм складні, важливі питання, які вимагають певної самовіддачі (розробка авторських програм, методичних рекомендацій, керівництво методичними об'єднаннями);
- забезпечувати працівників необхідною інформацією (література, вивчення передового досвіду, відвідування творчих майстерень, педагогічних ярмарків);
- стимулювати розвиток творчих здібностей працівників, їх намагання самореалізувати себе у власній справі;
- створити умови для усвідомлення працівниками важливості самореалізації кожного з них для самореалізації всього колективу.

Важливим є також те, що самореалізація працівника може відбуватися не лише безпосередньо у сфері професійної діяльності, а й у сфері його захоплень, і керівник повинен підтримувати та заохочувати ці захоплення, а не блокувати їх [3, с. 221].

Стимулювання діяльності співробітників забезпечується створенням умов, форм і методів взаємодії, що сприяють розвитку у кожного з них зацікавленого ставлення до праці і прагнення до виконання своєї місії. Одним з інструментів є матеріальне стимулювання і сьогодні в умовах ринкової економіки «працювати за ідею» не є пріоритетним. Життя в її стрімкому розвитку підтверджує: необхідні нові моделі оплати праці, що не допускають зрівнялівку і дають простір розвитку особистої матеріальної зацікавленості. Ми бачимо необхідність не просто забезпечення матеріальної зацікавленості в певних результатах праці, але і зацікавленості своїх працівників у підвищенні ефективності праці.

Головним ідеологічним сенсоутворювальним принципом є ідея справедливості. Вона сигналізує про те, наскільки трудові ресурси працівника забезпечені психологічно-матеріальною винагородою, тобто

формується необхідні передумови для психологічної налаштованості співробітників на виконання своїх прямих функціональних обов'язків. Вихідною базою налаштованості є різні варіанти оплати праці та реальна можливість матеріальної зацікавленості педагогів задоволення запиту батьків не тільки в розширенні переліку надаваних послуг на платній основі, але і їх відповідальність за якість.

Створення системи мотивації в установі являє собою послідовне виконання таких дій, алгоритм яких на практиці був нами відрегульований:

- визначення результатів праці, за які буде заохочені співробітники, критерії їх оцінки;
- вивчення очікувань працівників, мотивів їх трудової діяльності;
- виявлення можливостей закладу в задоволенні очікувань співробітників;
- вироблення механізму заохочення досягнень працівниками цілей заданої діяльності;
- інформування співробітників закладу про зміст системи стимулювання і забезпечення її прийняття шляхом спільного обговорення;

Підводячи підсумок можна виділити наступне, що система мотивації до професійної діяльності педагогічних працівників дошкільного навчального закладу – це сукупність взаємозв'язаних заходів, умов праці, застосовуваних стимулів, що активізують діяльність людей за ознаками певної сукупності професійних завдань та обов'язків у дошкільному навчальному закладі. Сутність процесу формування системи мотивації до професійної діяльності педагогічних працівників дошкільного навчального закладу полягає у комплексному використанні прийомів мотивування, що поєднує методи адміністративного, економічного, соціально-психологічного впливу. Тільки така комплексність гарантує ефективність управлінського впливу.

Література:

- 1. Артеменко Л.** Мотиваційні аспекти менеджменту // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / Редкол.: С. М.Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип.3 (21). – 288 с.
- 2. Друкер П.** Практика менеджменту / Пер. з англ./ П.Друкер— М.: Изд. дом «Вільямс», 2000. – 563 с.
- 3. Карамушка Л.М.** Психологія управління: навч. посібн. для вузів./Л.М.Карамушка - К.: Міленіум, 2003 – 421с.
- 4. Колот А. М.** Мотивація персоналу : підручник /А. М. Колот. - К. : КНЕУ, 2002. - 373 с.
- 5.**

Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібн./ Г.В. Осовська, О.А.Осовський К.: "Кондор", 2006.- 664 с.

УДК 371

Є.В.Дудар

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИХОВАННЯ У ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

Суспільно-політичні та соціально-економічні зміни, що відбуваються в Україні, поставили проблему радикальної перебудови у сфері виховання, мета якої формувати всебічно й гармонійно розвинену, творчу та активну людину. Її успішне вирішення потребує ґрунтовного осмислення сутності управління виховним процесом, його структури, функцій.

Тому з'являється потреба у необхідності розробки теоретичних засад управління системою виховання у загальноосвітніх навчальних закладах. Зокрема, необхідно теоретично обґрунтувати і ввести в практику нову систему управління вихованням, яка б відповідала сучасним соціальним вимогам.

Проблема управління виховною роботою в закладах освіти привертає увагу багатьох дослідників. Загальні аспекти управлінської діяльності шкіл розглядали А.Алексюк, І.Бех, Ю.Бабанський, В.Бондар, Є.Березняк, Л.Даниленко, Г.Дмитренко, Г.Єльнікова, А.Капська, Ю.Конаржевський, О.Мармаза, М.Поташник, В.Маслов, Л.Карамушка, В.Олійник, Т.Сорочан, Г.Тимошко, К.Ушаков, Є.Чернишова, Т.Шамова. Сучасний процес управління вихованням у загальноосвітньому навчальному закладі в Україні розглядали Т.Дем'янчук, Р.Кнушевицькая, О.Селивестрова. Теорія управління освітньо-виховними системами досліджувалася – В.Бондарем, Є.Березняком, Л.Даниленко, М.Дарманським, Г.Єльніковою, Л.Калініною, В.Луговим, Н.Острроверховою, Т.Шамовою, В.Лазаревою, М.Поташником.

Цінність, вказаних вище досліджень, полягає в тому, що вони слугують підґрунтям для подальшої наукової розробки теоретичних та технологічних аспектів управління системою виховання у загальноосвітніх навчальних закладах.

Можна з певністю стверджувати, що з науково-теоретичної та практичної точок зору, тема дослідження є однією з найактуальніших у педагогічній та управлінській діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Мета статті. Теоретично обґрунтувати сутність, засоби реалізації та особливості управління системою виховання у загальноосвітніх навчальних закладах.

Управління, як важливий компонент в системі виховної діяльності школи, покликане створити умови для успішного формування всебічного розвитку особистості школяра, забезпечити її позитивну спрямованість на основі власної активності.

В Україні історично склалася своя система виховання, яка максимально враховує національні риси і самобутність українського народу. Головною метою національного виховання на сучасному етапі є передача молодому поколінню соціального досвіду, багатства духовної культури народу, його національної ментальності, своєрідності погляду і на цій основі формування особистісних рис громадянина України, які включають в себе національну самосвідомість, розвинені духовність, моральну, художньо-естетичну, правову, трудову, розумову, фізичну, екологічну культуру, розвиток індивідуальних здібностей і таланту.

Виховання – це процес цілеспрямованого впливу вихователя на учня з метою формування в нього совісті, честі, людяності, правдивості та інших рис характеру, які визначатимуть особистість школяра як майбутнього свідомого громадянина незалежної України [1. с. 7].

Як вважає Є.Степанов, виховна система освітньої установи, як феномен реальної дійсності і педагогічне поняття, займає центральне місце в теорії і практиці виховних систем [2, с. 156].

У науковій літературі існує невелика кількість дефініцій, за допомогою яких дослідники намагаються відобразити сутність даного феномена. Як правило, у дефініції не вдається дати повну сутнісну характеристику цього складного явища, тому в різних тлумаченнях поняття виділяються одна чи кілька найбільш істотних, з погляду дослідника, сторін виховної системи.

Наприклад, Л.І. Новикова і її колеги пропонують наступні дефініції:

- виховна система є цілісний соціальний організм, що виникає в процесі взаємодії основних компонентів виховання (цілі, суб'єкти, їхня діяльність, спілкування, відносини, матеріальна база) і має інтегративні характеристики, як спосіб життя колективу, його психологічний клімат;

– виховна система – це комплекс взаємозалежних компонентів, що розвиваються в часі і просторі: цілей, заради яких система створюється; спільної діяльності людей, що її реалізують: самих людей як суб'єктів цієї діяльності; освоєного ними середовища; відносин, що виникають між учасниками діяльності; керування, що забезпечує життєздатність і розвиток системи [3, с. 34-37].

У даних компонентах акцентується увага на цілісності і соціальній природі даного явища, на його здатності та розвитку.

На погляд Г.Сороки, виховна система – це упорядкована цілісна сукупність компонентів, які сприяють розвитку особистості учня [4, с.45]. Загальна здатність сприяти розвитку особистості дитини складається з окремих (часток) здібностей, таких як: здатність діагностувати розвиток особистості, дитячого і педагогічного колективів; здатність висунути й обґрунтувати мету виховного процесу; здатність організувати максимально сприятливу для самореалізації і самоствердження особистості дитини, педагога і батька життєдіяльність співтовариства дітей і дорослих; здатність інтегрувати зусилля суб'єктів виховного процесу, зробити їх більш ефективними; здатність створити в освітній установі і за її межами розвиваюче середовище, морально сприятливе й емоційно насичене; здатність здійснити науково обґрунтований аналіз сформованої соціально-педагогічної ситуації, отриманих результатів виховної діяльності та ін.

Виділимо основні ознаки виховної системи: 1) завжди існує в рамках певної соціальної структури (сім'ї, школи, вуза, держави) і логіки виконання соціального замовлення; 2) заснована на сукупності взаємопов'язаних цілей і принципів виховання, методів і прийомів їх реалізації; 3) охоплює весь педагогічний процес освітньої організації, інтегруючи навчальні заняття, позаурочне життя дітей, різноманітну діяльність і спілкування; 4) припускає: впорядкованість життєдіяльності школи або іншої освітньої організації; наявність сформованого єдиного шкільного колективу; інтегрованість виховних засобів в комплекси, у великі організаційні форми (центри, клуби, ключові справи тощо); 5) є саморегульованим і керованим конструктом.

Таким чином, щоб розібратися по суті виховної системи загальноосвітніх навчальних закладах, слід виділити й охарактеризувати наступні її компоненти: теоретична концепція (цілі, завдання, принципи, сукупність педагогічних ідей, теорій, позитивний педагогічний досвід), для реалізації якої створюється виховна система; утримання системи (наукові знання, інформація, цінності, досягнення культури тощо), у тому числі

системоутворююча творча, колективна і особистісно-значуща діяльність у сфері вчення, праці, дозвілля та ін., сприяюча реалізації цілей і теоретичних ідей системи; суб'єкти діяльності як її учасники та організатори; відносини, що народжуються в діяльності й спілкуванні, інтегруючі суб'єктів у якусь спільність (психологічний клімат); розвинені форми спілкування та гуманістичні відносини; керування, що забезпечує інтеграцію всіх компонентів у цілісну систему, а також її розвиток; внутрішнє і зовнішнє середовище системи, освоєна її суб'єктами.

Наявність у школі виховної системи легко ідентифікується за деякими зовнішніми ознаками. Так, у ній завжди помітний шкільний колектив - співтовариство дітей і дорослих, пов'язаних єдиною метою, спільною діяльністю, відносинами співробітництва та співтворчості. Посилюється увага колективу до кожної особистості. Йде інтенсивна інтеграція навчально-пізнавальної та позаурочної виховної діяльності. Увага дорослих і дітей зосереджується на методах самовиховання, самоврядування, саморозвитку, самооцінки. Відбувається накопичення традицій і передача їх від покоління до покоління. Серед педагогів затверджується цінність творчості, інтерес до науки.

Розвиваючись, виховна система впливає на середу, тобто відбувається педагогізація внутрішнього і зовнішнього середовища. Виникає виховний простір, тобто цілеспрямовано освоєне школою навколишнє середовище. Це робить школу «відкритою» виховною системою.

В історії педагогіки і в даний час існують різноманітні виховні системи, що відрізняються один від одного видом, місцезнаходженням, часом існування, теоретичною концепцією (педагогічної філософією), шляхами впровадження та ін [5, с. 267].

Управління системою виховання в навчальному закладі – це наукове розроблення і практичне забезпечення нової системи виховання, мета якого – сформуванню в учнів комплекс якостей, потребу реалізовувати свій особистісний потенціал на благо Української держави.

В. Черкашенко управління системою виховання бачить у системному підході, який передбачає: глибоке усвідомлення загальної мети і завдання виховання; реалізацію основних принципів виховання; всебічне вивчення особистості школяра; визначення на основі цього конкретних цілей і завдань виховної роботи; вплив на сім'ю з метою виховання учнів; визначення на основі цього конкретних цілей і завдань виховної роботи; використання оптимальних форм і методів виховання; створення умов для ефективної

виховної роботи; кваліфіковане управління системою; аналіз результатів [6, с.99].

До функцій управління виховною діяльністю начального закладу В.Черкашенко відносить прогнозування, планування, організацію, контроль, педагогічний аналіз, координацію і регулювання [6, с.99].

Виділяють загальні та специфічні (особливі) функції управління виховною діяльністю начального закладу.

Специфічні (особливі) функції менеджменту освіти виникають унаслідок горизонтального поділу праці в освітній системі будь-якої держави, визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління [7, с. 56]. Специфічні (особливі) функції менеджменту освіти можна класифікувати за такими ознаками: рівні управління — загальнодержавний; регіональний (управління освітньою сферою території; локальний (рівень місцевого управління та самоврядування); освітні рівні — управління дошкільною, професійною, вищою, позашкільною, післядипломною підсистемами освіти; об'єкти управління — управління навчальними закладами різних видів та типів (дитсадками, школами, ліцеями, гімназіями, коледжами, інститутами, університетами, академіями тощо); процеси управління — навчально-методичною роботою; навчально-виховним процесом; роботою з керівниками та науково-педагогічними кадрами; підвищенням кваліфікації і перепідготовки кадрів; науковою діяльністю у вищих навчальних закладах; налагодженням і розширенням міжнародного співробітництва в освітній сфері; розвитком соціальної та матеріально-технічної бази освіти тощо [8, с.262].

Загальні функції управління виховною діяльністю — це частина управлінського циклу, якій властивий регулярний вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, характеру діяльності, масштабів тощо [9, с.76].

На думку Г.Дмитренка загальні функції поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності виконання за часом з метою отримання наперед визначеного результату, до них належать: планування роботи організації; організація — безпосереднє втілення планів щодо функціонування закладу; мотивування працівників до підтримки забезпечення функціонування закладу; контролювання процесу функціонування закладу; регулювання (внесення коректив згідно змін життєдіяльності закладу та зовнішніх умов) [10, с.35].

Виникає питання чим відрізняються функції управління від задач. Функції управління – це певний вид управлінської діяльності, об'єктивно необхідної для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкт управління. Задача, як відомо, це співпадіння поставленої цілі та вихідної ситуації. Задачі – визначають напрям управління, а функції – відображають предмет управління та визначають його результат і ефективність.

М.Поташник довів, що управління системою виховання в навчальному закладі може здійснюватись на основі різних підходів:

I. За суб'єктами управління розвитком: а) адміністративний підхід – якщо у виборі інновацій (нововведень), розробці планів та програм розвитку, у виробленні рішень домінуюча роль належить членам адміністрації; б) партисипативний – якщо у виборі інновацій, розробці планів, програм домінуюча роль належить педагогічному колективу.

II. За орієнтацією: а) на процес – керівник передбачає, що будуть позитивні результати, але в чому конкретно вони знайдуть прояв і як їх оцінити, не розуміє. Для нього важливий власне процес засвоєння нововведень; б) на результат (цільове управління) – визначається результат, критерії його оцінки: критерії якості; критерії економічності (ефективності); критерії мотивації до навчання, роботи.

III. За інтегрованістю управління: а) системне - розробка проекту майбутньої установи програми розвитку; б) несистемне – відсутність чіткої програми освоєння інновацій, розвитку закладу освіти.

IV. За типом реагування на зміни: а) реактивне управління – тип управління, що характеризується реагуванням на фактичний стан справ, на певні збої; б) випереджаюче управління – тип управління, що характеризується своєчасним передбаченням. Досягається перш за все детальними планами [11, с. 344].

Відомо, що згуртованість педагогічного колективу залежить від розумної координації зусиль кожного її члена. Однією з управлінських функцій керівника є координація діяльності педагогічного колективу. Питання організації управлінської діяльності аналізував П. Фролов [12, с.156].

Розглянемо наведене дослідження за умов створення адміністрацією навчального закладу з метою реалізації організаційних механізмів управління виховною системою. Серед іншого автор наголошує, що сутність організації, як специфічної функції управління, полягає в тому, щоб виконати завдання організаційно, створити мережу організаційних стосунків, що забезпечують

цілісність та динамізм керованої системи, органічне, ефективне взаємовідношення її компонентів. Організація передбачає формування керуючої системи, здатної оптимально впливати на неї з метою забезпечення виконання поставлених задач. Головне в організаційній діяльності – визначення ролі кожного підрозділу, в досягненні мети; забезпечення ефективної їх взаємодії та членів колективу, об'єднаних цілями та єдністю організації, раціонального поділу прав, повноважень та обов'язків; чітка фіксація рівноваги їх співвідношення. Провідна роль директора навчального закладу в організації виховної системи діяльності полягає у залученні до управління педагогічного, учнівського та батьківського колективів, окремих учнів, синхронізація їх зусиль для колективної діяльності, долучених до процесу творчої діяльності, створення дієвої системи зв'язку між окремими ланками, залученні резервів, стимулюванні ініціативи, підтримці, накопиченні духовних цінностей, передбаченні можливого стану системи та створенні його моделі, прогнозуванні можливих результатів діяльності та в інструктуванні членів колективу зі значущих питань педагогічної діяльності. Це потребує від керівника навчального закладу: теоретичних знань; організаторських здібностей; масштабності мислення та вміння створювати в колективі сприятливий психологічний мікроклімат. При цьому важливим завданням керівника навчального закладу є самоорганізація. Неорганізований директор не здатний мобілізувати зусилля педагогічного та учнів колективів для успішного розв'язання задач удосконалення виховного процесу. Керівник також має пам'ятати, що творчість неможливо викликати прямим наказом, розпорядженням, вимогою. Багаторічний досвід педагогічної діяльності та спостереження переконують: учитель, керівник, який вміє впливати на духовні риси керованих ним особистостей, надихає на пошук власним творчим відношенням до професії. Така організаторська діяльність вимагає конструювання та методичного інструментарію для кожної ланки. П. Фролов визначає три етапи такої діяльності.

На першому етапі творчі групи вчителів розробляють моделі майбутньої діяльності, розв'язання актуальних питань навчання та виховання, передбачені річним планом закладу. Вони можуть бути оформлені у вигляді структурних схем, що систематизують дії, від яких залежить розв'язання задачі та наочно демонструють заходи, що плануються для кожного учителя, вихователя. Сутність управлінської діяльності на цьому етапі полягає в тому, щоб раціонально скомплектувати творчі групи вчителів, теоретично підготовленими та захопленими власною професійною

діяльністю і, які вміють заглиблюватись у сутність педагогічних явищ, дати надійні орієнтири, запалити іскру творчості, захопити пошуком ефективних форм та методів розв'язування педагогічних завдань; створити відповідний психологічний клімат у колективі, підтримуючи цінні ініціативи; своєчасно здійснювати інструктаж вчителів.

На другому етапі необхідне переведення розроблених моделей у формі управлінських рішень з чіткими рекомендаціями, хто і що має забезпечити, якими засобами і в який термін; визначення комплексу стосунків розгалуженої системи управління – між адміністрацією та педагогічним колективом, педагогічним та учнівським колективами, педагогами і батьками. Головним каноном правильного поділу сфер діяльності між елементами системи управління є поділ обов'язків та відповідальності на кожному ступені управління визначеним штатним розписом закладу.

Завдання другого етапу розв'язуються на запланованих форумах учителів, педрадах, зборах. Рішення цих органів містять програму педагогічної діяльності на планований період. При цьому керівнику закладу важливо знати функції окремих ланок та працівників, їх можливості та вміння поділити завдання між ними, що сприятиме оптимальній організації педагогічного процесу. Завдання необхідно поділяти рівномірно з урахуванням навантаження вчителів та творчо-педагогічного потенціалу кожного з них.

Третій етап організаційної педагогічної діяльності пов'язаний з мобілізацією зусиль вчителів, учнів та батьків на виконання навчально-виховної програми дій. На цьому етапі функції управління є особливо відповідальними та багатограними; механізми управління складні і мають містити різні: ступені зі специфічними стимулами суспільної активності вихователів та вихованців; методи та засоби регуляції їх поведінки та діяльності. Сутність управлінської діяльності на цьому етапі полягає у створенні для членів загальношкільного колективу умов, що дають можливість виконати певну діяльність: ретельно інструктувати підлеглих з питань змісту та методики виконання будь-якої діяльності; забезпечити узгодженість в діяльності всіх ступенів управління; постійно цікавитися індивідуальною роботою працівників, об'єктивно та гідно її оцінювати; стимулювати творче ставлення учасників діяльності; знаходити невикористані резерви; вести спостереження за виконанням кожного завдання та здійснювати його корегування. Зазначимо, що створення належних умов реалізації організаційних механізмів управління виховною

системою в колективі залежить від технологічної культури керівника навчального закладу, дієвості його управлінських рішень та раціонального поділу кадрових ресурсів.

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок. Таким чином, оптимальне поєднання підходів щодо управління системою виховання в навчальному закладі дає підстави стверджувати, що управління повинно бути: партисипативним, цільовим, системним, випереджаючим. Система виховної роботи завжди має структуру, бо поняття «система» і «структура» – тандем. Якщо система моделюється (а будь-яка система може моделюватись), то відтворення цілісної системи виховної роботи в моделі можливе тільки через структурування підсистем і визначення зв'язків між ними. Тільки за рахунок «зв'язків-відношень» система стає динамічною, вона функціонує і розвивається.

Управління виховною системою можна розглядати як трьохаспектний процес: 1. Управління створенням цілісної системи. 2. Укріплення її цілісності. 3. Корегуюче управління із включенням кожної молодої людини і дорослого у систему колективних справ і відношень.

Для побудови концепції реалізації організаційних механізмів управління виховною системою необхідно враховувати такі чинники: а) тип навчального закладу; б) вікові особливості учнів, для яких розробляється концепція і комплекс організаційних механізмів; в) принцип природовідповідності обраних форм та методів педагогічної діяльності які містять: концепції; комплексний підхід, та компоненти побудови колективу, як універсального інструменту здійснення виховного впливу; принципи гуманістичного виховання; посилення зв'язку навчального закладу і родини; рівень технологічної культури керівника закладу та дієвість його управлінських рішень; його вміння створити в колективі умови, необхідні для успішної реалізації організаційних механізмів управління виховною системою; раціональний поділ кадрового ресурсу; дієва організаційна модель оперативного управління системою виховної діяльності; орієнтація на Державні стандарти середньої освіти в аспекті вихованості та розвитку її випускника, як кінцевої продукції ефективного використання організаційних механізмів виховної системи.

Література

1. Кондрашова Л.В. Методика організації виховної роботи в сучасній школі: навчальний посібник / Л.В. Кондрашова, О.О.Лаврентьева,

Н.І.Зеленкова. – Кривий Ріг : КДПУ, 2008 – С. 7, 187 с. **2. Степанов Е.** Педагогу о воспитательной системе школы и класса: Учебно-методическое пособие. / Е. Степанов – М.: ТЦ Сфера, 2008. – С.156, 224 с. **3. Караковский В.А.** Теория и практика школьных воспитательных систем / В.А. Караковский, Л.И. Новикова Л.И. – М.: Новая школа, 1996. – С.34-37, 197 с. **4. Сорока Г.І.** Сучасні виховні системи та технології: навч.-метод. посіб. для керівників шкіл, вчителів, слухачів ІПО / Г.І. Сорока . – Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2002. – С.45, 128 с. **5 Землянская Е. Н.** Теория и методика воспитания младших школьников : учеб- ник и практикум для академического бакалавриата / Е. Н. Землянская. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — С. 267, 507 с. **6. Черкашенко В.С.** Формування виховної системи школи / В.О. Черкашенко. – Харків Освіта, 2004. – С. 99, 112 с. **7. Орлов А. А.** Научные основы управления общеобразовательной школой: учеб. пособ. / А. А. Орлов. – М. : МОПИ, 1982. – С. 56, 102 с. **8.Карамушка Л.М.** Психологія освітнього менеджменту: Навчальний посібник /Карамушка Л.М. – К.: Либідь, 2004. – С. 262, 424 с. **9.Шамова Т.И.** Управление образовательными системами /Шамова Т.И. - М., 1998. – С.76, 234с. **10. Дмитренко Г. А.** Стратегічний менеджмент у системі освіти: Навч. Посібник/ Дмитренко Г. А. — К.: МАУП, 1999. – С. 35, 157 с. **11. Поташник М. М.** Управление качеством образования : практикоориентированная монографія и методическое пособие / М. М. Поташник. – М. : Педагог. о-во России, 2000 – С.344, 448 с. **12. Фролов П. Т.** Школа молодого директора.: уч.пособ. для студентов пед. ин-тов /П.Т. Фролов . – М.: Просвещение, 1988. – С. 156, 224 с.

УДК 005:364-5

В.В.Дуднік

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК МЕНЕДЖЕРА СУЧАСНОГО ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Основними напрямками розвитку освіти в Україні сьогодні є освіта за вибором, гуманізація та гуманітаризація. Система управління освітою, що склалася в попередній період розвитку країни, потребує оновлення і вдосконалення, оскільки не здатна забезпечити перехід освітніх установ з екстенсивного на інтенсивний шлях розвитку і саморозвитку кожної особистості.

Одне з провідних місць у процесі вирішення цих завдань належить менеджеріві освіти, якому доводиться часто стикатися із зростаючою складністю нових завдань і нести велику відповідальність за ухвалені рішення і кінцеві результати. У нашому розумінні, менеджер освіти – це професіонал, здатний творчо здійснювати професійну управлінсько-педагогічну діяльність, безперервно розвиваючись і самореалізовуючись, як індивідуальність.

Проблема полягає у тому, що не дивлячись на практичну потребу в сучасно мислячих працівниках управління освіти (менеджерах), розроблені лише ті або інші аспекти їх підготовки. У педагогіці відсутня цілісна концепція і модель навчання менеджерів освіти, мало розроблено методичне і програмне забезпечення.

Аналіз управлінської діяльності керівника навчального закладу в науковій літературі показав, що на сучасному етапі відзначається певна інтенсифікація наукових досліджень, щодо підвищення результативності управлінської діяльності керівника; виникають нові і модернізуються діючі принципи, методи, функції управління керівника навчального закладу.

Психологічні аспекти змісту управління в освіті розкриті у наукових працях А. Журавльова, Л. Карамушки, А. Файоля, М. Мескона, Ф. Хедоурі, М. Альберта; місце та роль керівника в управлінському процесі у В. Шепеля, В. Маслова, С. Молла, В. Казмиренко, С. Москвичева; сутність, види, функції та етапи саморегуляції у О. Конопкіна, К. Абульханово-Славської, М. Боришевського, Я. Рейковського, О. Винославської та інших. В Україні вивченням проблеми управління навчальним закладом займаються вчені Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, О. Мармаза, Є. Павлютенков, В. Крижко, Є. Хриков. Однак розробка проблеми управління навчальними закладами знаходиться ще на початковій стадії.

Мета статті - визначити основні напрямки роботи керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Особливості поведінки менеджера освіти мають свою специфіку, яка визначається унікальністю характеристик освітнього середовища та установленою супідрядністю морально-етичних нормативних стосунків всіх членів цього середовища.

Згідно думки Н. Коломінського, стиль керівництва установи освіти – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, обумовлені особистістю керівника [8].

Реалізувати поставлені завдання директор-менеджер загальноосвітнього навчального закладу може завдяки основним складовим управлінської діяльності: бачення стратегії — обізнаність із філософією освіти, законодавчою та нормативною базою, особливостями розвитку місцевих освітніх систем, уміння прогнозувати розвиток школи, використовувати надбання світової педагогічної думки, готовність до змін.

Головними завданнями керівника як керівника інноваційного розвитку освітнього закладу є:

- створення соціальних, психолого-педагогічних і матеріальних умов для розвитку та впровадження інновацій у практику;
- розвиток новаторських процесів, інтелектуальної і дослідницької діяльності;
- створення організаційно-педагогічних умов для діяльності вчителів-новаторів;
- залучення до інноваційного процесу всіх учителів, учнів, науковців, діячів культури, громадськість;
- стимулювання учасників навчально-виховного процесу до пошуково-творчої діяльності;
- залучення інвесторів до фінансового оздоровлення закладу, колективу та реалізації інноваційних проектів.

Процес модернізації управлінської діяльності керівника залежить від того, наскільки ефективно сучасний керівник впроваджує в управлінську діяльність новітню наукову управлінську інформацію. У програмах підготовки менеджерів на Заході містяться не тільки наукова інформація, а й певні відомості з літератури та мистецтва. Керівники навчаються навіть, як використати особистісні креативні ресурси, щоб створити у своїй організації творчий колектив, де кожний виконує завдання, спрямовані на розвиток особистості.

З огляду на це, навчальний заклад є найсприятливішим об'єктом для створення організації творчих людей. У даному випадку змінюється роль самого менеджера, який повинен бути більше неформальним лідером, ніж організатором. Тому нікого не дивує, що директори шкіл у Голландії, Бельгії, Великобританії у вільний час займаються музикою, поезією, живописом.

Сучасний керівник навчального закладу не стільки має давати розпорядження, скільки співпрацювати, а це означає, що потрібно змінити стиль роботи, виробити нову управлінську культуру. Для цього слід по-перше, перебудуватися, змінитись внутрішньо, підходити до вчителя й учня

не з позиції учасника спільної діяльності, в якій зацікавлені всі; по-друге, прагнути більше знати з наукової точки зору про людину та сучасне управління. Для досягнення мети в практичній діяльності керівник використовує різні управлінські технології, підходи.

Наукові підходи утворюють певні моделі управлінської діяльності: системний підхід; ситуаційний підхід; програмне управління; колегіальне управління; управління якістю освіти; адаптивне управління; особистісно-зорієнтоване управління; демократичне управління; управління інноваційними процесами [9, 29].

Для вироблення вміння правильно організувати управлінську діяльність керівнику необхідно:

1. Розглядати навчально-виховний процес як цілісну систему, що самостійно розвивається.

2. Виокремлювати головні суттєві питання й відсіювати другорядні.

3. Не вирішувати середні питання “на ходу” і, навпаки, вирішувати дрібні питання “з ходу”, не влаштовуючи через них довгих та багатолюдних засідань.

4. Виявити достатню самостійність, активність та ініціативність, виховувати ці якості у підлеглих та учнів.

5. Не відволікатись і не давати відволікати себе від намічених дій.

6. Коригувати свої дії у разі різкої зміни зовнішніх чинників й обставин.

7. Не забувати перевіряти якість і терміни виконання завдання даного підлеглим, вміти оцінити результат роботи й не забути похвалити виконавця.

8. Приймати не тільки врівноважені й обережні рішення, але й рішення з ризиком (у розумних межах).

Очікуваними результатами управлінської діяльності при здійсненні освітнього менеджменту для керівника є такі:

- забезпечення саморозвитку у викладачів та учнів, уміння бути самокритичними і готовими до змін;

- усвідомлення значення своєї ролі керівника й організатора, формування почуття впевненості в собі;

- визначення життєвого середовища, в якому в учнів формується готовність вчитися, творчо працювати, орієнтуватися в ситуаціях, людях і обставинах; поява прагнення звільнитися від комплексів і упереджень;

- формування вміння приймати викладачів і учнів такими, якими вони є [9].

Отже, критерії вимірювання раціональності управлінської діяльності й оцінювання її результативності, пов'язані зі сприйняттям внутрішніх і зовнішніх змін у взаємодії освітніх процесів у навчальному закладі. Важливими для керівника показниками змін у взаємодії процесів є спосіб мислення, стиль поведінки, вміння вчасно відмовлятися від шкідливих звичок у власному управлінні. Впровадження сучасних управлінських технологій, які ґрунтуються на діалозі, моделювання ситуацій вибору, вільного обміну думками, забезпеченню зростання творчої та інноваційної діяльності педагога.

Управлінська технологія - це діяльність керівника, побудована на принципах та закономірностях теорії й практики управління, що має за мету розв'язання суперечності між елементами взаємодії керівної й керованої систем [3]. Підхід до управління як до діяльності, результатом якої є досягнення певного результату, може бути побудоване на «суб'єкт-суб'єктних» відносинах, оскільки не кожна людина має право на участь у процесі управління освітою (навчального закладу).

Саме на виявлення оптимального співвідношення «керівник-підлеглий», що дозволить досягти найбільш ефективного надання освітніх послуг, і спрямований науковий пошук представників особистісно-зорієнтованого підходу до управлінської діяльності. Тому в управлінській діяльності провідними визнаються людино-центристський підхід, технологічною базою якого є мотиваційне програмно-цільове управління, адаптивний підхід, що базується на технології рефлексійного управління.

Директор навчального закладу стає ключовою фігурою в здійсненні управлінської діяльності навчально-виховного процесу. Тому модернізація освітнього процесу вимагає зробити універсальними вимоги до професійної компетенції керівника професійного навчального закладу.

Сучасний керівник навчального закладу виступає трансформатором оновленого змісту освіти, освітніх технологій, форм та методів навчання, виховання й розвитку особистості, піклується про власну управлінську діяльність, про впровадження елементів новизни, оригінальності, тобто всього того, що необхідне для забезпечення реформування навчально-виховного та навчально-виробничого процесу в навчальному закладі та підвищення результативності управлінської діяльності.

Результат управлінської діяльності - це результати дій керуючої системи щодо переведення освітньої системи, педагогічного колективу, навчально-виховного процесу, фінансово-господарської діяльності,

санітарно-гігієнічних і безпечних умов у новий стан, що забезпечує керуюча система [3].

Основними складовими результатів управлінської діяльності сучасного керівника навчального закладу стають: навчально-виховний та навчально-виробничий процес; педагогічний колектив; забезпечення умов освітньої діяльності та професійної діяльності; фінансово-господарська діяльність; система управління навчальним закладом.

Головне призначення директора школи — бути менеджером інноваційного розвитку закладу, бо саме менеджери здатні просувати вперед процес інноваційного реформування школи. Якщо нав'язувати ідеї (навіть прогресивні) згори, то за відсутності справжнього менеджера-лідера, це буде, у кращому разі, імітація реформування середньої освіти. Зусилля менеджменту спрямовуються на те, щоб керувати не людьми, а процесами змін.

В сучасних умовах директор має поєднувати дві іпостасі: провідного педагога і менеджера, причому менеджерські обов'язки відчутно домінують над педагогічною складовою діяльності. Сучасний керівник – це творча особистість, здатна долати стереотипи і знаходити нетрадиційні шляхи вирішення завдань, що стоять перед школою, створювати і використовувати інноваційні управлінські технології. Сучасний керівник – це стратег, що бачить перспективу розвитку своєї організації на декілька років вперед виходячи з наявних соціальних умов і ресурсів. Сучасний керівник – це носій організаційних змін, що виробляє нові підходи до вирішення проблем, пропагує нові цінності серед співробітників, одержимий ідеєю, готовий долати ради її втілення в життя труднощі. Сучасний керівник – це лідер, прагнучий вислуховувати колег, психологічно налаштований на схвалення пропозицій, ентузіаст, що підтримує ентузіастів.

Відомо, що одним із провідних принципів педагогіки визнаний принцип зв'язку навчання та виховання з життям, теорії з практикою, тому оновлення класичних функцій управління та впровадження пріоритетних модернізованих функцій у практику управлінської діяльності керівників освітніх закладів підвищує її ефективність, розширює діапазон знань керівних кадрів і спонукає до пошуків інноваційних форм, методів та механізмів управління, сприяє народженню нових педагогічних ідей, розробці концепцій, упровадженню ефективної диференційованої системи навчання та виховання учнів, нових форм організації навчально-виховного процесу, підвищенню рівня його результативності — освіти, виховання та

розвитку учнів. Функціональні зміни в роботі директора освітнього навчального закладу передбачені модернізацією діяльнісних функцій працівників, глибоким їх усвідомленням, умінням реалізувати їх в практичній діяльності.

Аналіз ефективності управління має відбуватися за результатами, а для покращення його якості необхідно дотримуватись принципів управління: пошани і довіри до людини; принцип цілісного погляду; принцип співпраці; принцип соціальної справедливості; принцип індивідуального підходу; та інших. Крім того, досягнення ефективних результатів управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу вимагає дотримання низки рекомендацій, серед яких необхідність:

- колегіального визначення пріоритетних напрямів покращення навчально-виховного процесу, які першочергово, вимагають поліпшення якості;

- створення в колективі атмосфери пошани, довіри, успіху;

- ясної і зрозумілої постановки нових цілей і завдань так, щоб вони сприймалися членами колективу як реальні і досяжні;

- надання всім учасникам процесу більше свободи і самостійності в їх діяльності.

Враховуючи вищевикладений матеріал, можна зробити наступні висновки: згідно думки Н. Коломінського, стиль керівництва установи освіти – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, обумовлені особистістю керівника.

Головне призначення директора школи — бути менеджером інноваційного розвитку закладу, бо саме менеджери здатні просувати вперед процес інноваційного реформування школи. Якщо нав'язувати ідеї (навіть прогресивні) згори, то за відсутності справжнього менеджера-лідера, це буде, у кращому разі, імітація реформування середньої освіти. Зусилля менеджменту спрямовуються на те, щоб керувати не людьми, а процесами змін.

Головними завданнями керівника як менеджера інноваційного розвитку освітнього закладу є:

- створення соціальних, психолого-педагогічних і матеріальних умов для розвитку та впровадження інновацій у практику;

- розвиток новаторських процесів, інтелектуальної і дослідницької діяльності;

- створення організаційно-педагогічних умов для діяльності вчителів-новаторів;
- залучення до інноваційного процесу всіх учителів, учнів, науковців, діячів культури, громадськість;
- стимулювання учасників навчально-виховного процесу до пошуково-творчої діяльності;
- залучення інвесторів до фінансового оздоровлення закладу, колективу та реалізації інноваційних проектів.

Для вироблення вміння правильно організувати управлінську діяльність керівнику необхідно:

1. Розглядати навчально-виховний процес як цілісну систему, що самостійно розвивається.
2. Виокремлювати головні суттєві питання й відсіювати другорядні.
3. Не вирішувати середні питання «на ходу» і, навпаки, вирішувати дрібні питання «з ходу», не влаштовуючи через них довгих та багатолюдних засідань.
4. Виявити достатню самостійність, активність та ініціативність, виховувати ці якості у підлеглих та учнів.
5. Не відволікатись і не давати відволікати себе від намічених дій.
6. Коригувати свої дії у разі різкої зміни зовнішніх чинників й обставин.
7. Не забувати перевіряти якість і терміни виконання завдання даного підлеглим, вміти оцінити результат роботи й не забути похвалити виконавця.
8. Приймати не тільки врівноважені й обережні рішення, але й рішення з ризиком (у розумних межах).

Література:

1. **Бондар С.** Перспективні педагогічні технології в шкільній освіті: [навч. посіб.] / С. П. Бондар, Л. Л. Момот, Л. А. Липова, Н. І. Головка; за заг. ред. С. П. Бондар. – Рівне: Редакц.-вид. центр «Тетіс» Міжнар. ун-ту «РЕП» ім. академіка Степана Дем'янчука, 2003. – 200 с.
2. **Бреус С.** Формування виховних вмінь майбутнього вчителя в процесі професійної підготовки: автореф. дис.... канд. пед. наук: 13.00.01. / С. М. Бреус. – Харків, 1995. – 22 с.
3. **Гончаренко С.У.** Проблема підвищення теоретичного рівня освіти / С.У.Гончаренко, Н. В. Пастернак // Педагогіка і психологія. – 1998. – № 2. – С. 16–29.
4. **Даниленко Л.** Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: [конспект лекцій з

курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів] / Лідія Іванівна Даниленко. – К.: ЦППО АПН України, 2002. – 17 с.

5. Єльнікова Г. Управлінська компетентність: метод, матеріал / Г.В.Єльнікова – К.: Ред. загальнопед. газет, 2005. – 128 с.

6. Журавський В. Вища освіта як фактор державотворення і культури в Україні / В.С.Журавський. – К.: Видав. дім «Ін Юре», 2003. – 416 с.

7. Забродська Л. Інформатизація закладу освіти: управлінський аспект / Л. М. Забродська. – Х.: Вид. гр. «Основа», 2003. – 240 с.

8. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навчальний посібник /Н. Л. Коломінський – К.: МАУП, 1996.

9. Концепція розвитку школи на 2006-2012 роки затверджена педагогічною радою (протокол №3 від 23.03.2007 року).

10. Національна доктрина розвитку освіти у ХХІ столітті// Освіта України. – 2001.- №1.- с.22.

УДК 378.016:[364-5:316.6]

Н.В. Заблоцька-Сеннікова

НАВЧАЛЬНИЙ КУРС «ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ» ЯК НЕВІД’ЄМНА СКЛАДОВА ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

Створення ефективного менеджменту соціальних закладів є на сьогодні досить актуальним, особливо на територіях Луганської та Донецької областей. Тому що саме на заклади соціального захисту, які розташовані на підконтрольній Уряду території були покладені функції обслуговування як місцевого населення, так і внутрішньо переміщених осіб, тобто кількість клієнтів (особливо у соціальних закладах вздовж лінії розмежування) зросла у деяких районах з 2014 р. у 2-2,5 рази, а кількість співробітників не було збільшено. Це призвело до того, що у соціальних закладах, є вакансії, але працівників знайти дуже важко – досить високий рівень вимог та незначна оплата праці, що супроводжується значним психоемоційним перенавантаженням внаслідок роботи в зоні військового конфлікту. За такої ситуації керівникові соціального закладу необхідно володіти необхідними знаннями, вміннями та навичками, які б дозволили створити та підтримувати ефективну систему роботи, як з підлеглими так і з клієнтами.

Розгляду психологічних аспектів певне місце відводиться у загальних і спеціальних дисциплінах. Однак з такими загальними питаннями, як

управлінський процес, шляхи формування особистості, процес прийняття ефективних рішень (специфіка прийняття рішень в зоні АТО), вплив конфліктних ситуацій на управлінську діяльність, емоційне та професійне вигорання та методи боротьби зі стресовими ситуаціями працівників соціальної сфери, роль та значення керівника у процесі формування психологічного клімату колективу магістрант ознайомиться лише під час вивчення дисципліни «Психологічні аспекти управління соціальним закладом».

Таким чином, курс «Психологічні аспекти управління соціальним закладом» є надзвичайно доцільним та актуальним, адже допомагає майбутнім фахівцям соціальної сфери оволодіти сучасними психологічними методами ефективного використання людських ресурсів, засвоїти психологічні основи системного управління організаціями, набути вміння та навички робити психологічний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища організації і примати ефективні управлінські рішення.

Аналіз становища сімей з дітьми в Україні в умовах військового конфлікту, розгляд міжнародного та вітчизняного досвіду соціально-педагогічної, методичу допомоги постраждалим унаслідок масових зіткнень і бойових дій, ВПО здійснено у роботі «Соціально-педагогічна та психологічна допомога сім'ям з дітьми в період військового конфлікту» [1]. Проблема особливостей процесу формування та реалізації управління персоналом організації соціальної сфери висвітлено у роботі Л. Лескова [2]. Особливості роботи соціальних закладів розкрито С. Полтавець [3]. Робота дослідниці О. Гілеті «Деякі особливості управління організаціями з надання соціальних послуг» [4] є досить інформативною. Авторкою порушено питання щодо особливостей організаційної структури закладів з надання соціальних послуг, проблем делегування повноважень, планування роботи, ролі та значення «людського фактору» під час виконання робочих завдань, що є одним з найактуальніших проблем. У роботі за редакцією М.Головатого [5] досліджено методи підвищення ефективності роботи персоналу соціальної служби, систему мотивації персоналу соціальних служб, оцінювання персоналу соціальних служб.

Метою статті є характеристика дисципліни «Психологічні аспекти управління соціальним закладом» для магістрантів спеціальності «Менеджмент», спеціалізації «Управління соціальним закладом».

Курс «Психологічні аспекти управління соціальним закладом» займає посідає місце в системі підготовки магістрів спеціальності «Управління

соціальним закладом» і відноситься до дисциплін обов'язкового освітнього компоненту. Основною метою курсу є формування знань щодо сучасних психологічних методів ефективного управління, розуміння психологічних основ системного управління організаціями, набуття умінь психологічного аналізу внутрішнього й зовнішнього клімату організації і практичних навичок психологічного забезпечення професійної діяльності, прийняття ефективних управлінських рішень, управління конфліктами.

В процесі вивчення курсу «Психологічні аспекти управління соціальним закладом» магістранти знайомляться з широким колом питань, зокрема, створення умов для побудови сприятливого соціально-психологічного клімату колективу, шляхи вирішення конфліктних ситуацій та подолання їх наслідків, розробка методів та засобів подолання кризових ситуацій в діяльності керівника, створення системи мотивації праці, методами впливу на особистість, методами раз в'язання управлінських завдань та прийняття управлінських рішень, ознайомляться зі структурою особистості, порядком планування управлінського рішення; основними етапами розробки рішення; особливостями управлінського спілкування, розглянуть типології особистостей, отримають уявлення щодо основних концепцій стилів керівництва, отримають уявлення щодо гендерних відносин в сфері сім'ї, освіти та зайнятості, ознайомляться з принципами комунікації соціального закладу з громадськістю.

Завданням курсу є теоретична та практична підготовка керівників соціальних закладів. Результатом вивчення дисципліни є сформовані у магістрантів вміння та навички самостійно організовувати управлінський процес та знаходити нові шляхи вдосконалення управлінської діяльності.

Загострення соціально-економічних проблем внаслідок військового конфлікту на території Луганської та Донецької області приводить до соціальної дестабілізації, що корінним чином змінює принципи та методи роботи закладів соціального захисту. Оволодіння та використання менеджерами сучасних методик роботи з підлеглими та клієнтами надасть змогу стабілізувати роботу закладу та зняти соціально-психологічне напруження, нормалізувати взаємовідносини, як в площині «співробітник-співробітник», так і в «співробітник-клієнт».

На сьогоднішній день, з огляду на необхідність набуття відповідних знань, умінь та навичок дисципліна «Психологічні аспекти управління соціальним закладом» є актуальною складовою підготовки менеджерів соціальної сфери.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні питань особливостей підвищення кваліфікації працівників закладів соціального захисту населення в Луганській області під час проведення АТО.

Література:

- 1. Андрєєнкова В.Л.** Соціально-педагогічна та психологічна допомога сім'ям з дітьми в період військового конфлікту : навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / В. Л. Андрєєнкова, І. О. Бандурка, Н. П. Бочкор. – К. : Агентство “Україна”. – 2015. – Режим доступу: file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B5%D0%BB%D1%8F/Downloads/20151023114554_simyi%20z%20ditmy%20v%20period%20viysk%20konfliktu.pdf.
- 2. Лєскова Л.Ф.** Особливості управління персоналом організації соціальної сфери [Електронний ресурс] / Л. Ф. Лєскова // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. – 2012 – Вип.104. – Т.1. Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum%20/VChdpu/ped/2012_104_1/Leskov a.pdf;
- 3. Полтавець С.** Соціальна сфера в зоні АТО [Електронний ресурс]. / С. Полтавець. – Режим доступу: http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=503:sotsialna-sfera-v-zoni-ato&catid=8&Itemid=350.
- 4. Гілета О.П.** Деякі особливості управління організаціями з надання соціальних послуг [Електронний ресурс] / Оксана Петрівна Гілета // Менеджмент за умов трансформаційних інновацій: виклики, реформи, досягнення : матеріали міжнародної наукової конференції (10-12 травня 2007 р.). – Суми: ВТД « Університетська книга», 2007. Режим доступу: <http://uchebana5.ru/cont/2125197.html>.
- 5. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій/ М.Ф. Головатий** (кер. авт. кол.), М.П. Лукашевич, Г.А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2004. – 368 с.
- 6. Фетискин Н.П.** Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов.– М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002.- С.323-326.

ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Сучасні умови формування суспільних відносин в Україні вимагають підвищення ефективності місцевого самоврядування у сфері задоволення потреб територіальної громади, матеріальною базою якого є місцеве господарство.

Проблеми функціонування місцевого комунального господарства знаходяться у центрі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених та спеціалістів у цій сфері, зокрема, Б.Адамова, В.Алексєєва, В.Бабаєва, С.Вобленка, А.Вороніна, І.Салія, В.Вакуленка, та ін. [3, с.11-17; 4, с. 172-185].

Проте питання системного підходу до формування механізму управління місцевим комунальним господарством поки що залишаються поза увагою більшості дослідників, що вимагає наукового обґрунтування напрямів удосконалення існуючої системи управління шляхом оновлення методів та інструментів управлінського впливу, їх угруповання за певними ознаками.

Все це свідчить про актуальність подальшої розробки теоретичних засад управління місцевим комунальним господарством і механізмів його вдосконалення, спрямованого на забезпечення потреб територіальної громади та ефективного використання комунального майна.

Однією з суттєвих ознак місцевого самоврядування є господарська самостійність, яка передбачає наявність джерел коштів для рішення питань місцевого значення, тобто економічний потенціал території повинен відповідати компетенції самоврядування. З іншого боку, місто функціонує як соціально-економічна система, основою якої є також економічна складова, яка базується на різноманітних відношеннях власності (державної, комунальної, приватної, колективної). Крім того, усі ці відношення формуються на обмеженій території населеного пункту. Тому сутність місцевого комунального господарства може розглядатися як діяльність різноманітних суб'єктів власників по створенню матеріальних і духовних умов життєдіяльності населення, координуюча та регулююча роль серед яких належить органам місцевого самоврядування.

В сучасній літературі з'являються різні спроби дати тлумачення місцевого комунального господарства, більшість з яких визначає його як діяльність міста в особі його міських, публічних органів, спрямовану на задоволення відомих колективних потреб міського населення. Місцеве комунальне господарство, незважаючи на державний характер, має свій особливий суб'єкт (місцеве або комунальне самоврядування), фінанси, мету (місцевий благоустрій в широкому і вузькому розумінні) [2, с.3].

Проведене дослідження дозволило визначити поняття «місцеве комунальне господарство» – це сукупність суб'єктів комунальної власності та суб'єктів господарювання інших форм власності, яка на основі розгалуженої системи взаємовідносин утворює інфраструктуру забезпечення життєдіяльності територіальної громади.

Суб'єктом права комунальної власності визнається територіальна громада села, селища, міста, району в місті.

Перелік об'єктів права комунальної власності територіальної громади визначає відповідна сільська, селищна, міська рада. Згідно зі ст. 60 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», до складу комунальної власності входить: рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, пенсійні фонди, частка в майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, місцеві енергетичні системи, громадський транспорт, системи зв'язку та інформації, заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування, майно, передане в комунальну власність іншими суб'єктами власності, та будь-яке інше майно, рухомі та нерухомі об'єкти, які на праві власності належать територіальним громадам, а також кошти, отримані від відчуження об'єктів права комунальної власності [1, ст. 60, 5].

Цивілізовані відносини потребують здійснення управління громадою колегіальним, виборним органом, який здійснює управління громадою від імені цієї громади. Ця громада вибирає такий орган шляхом прямого й таємного голосування та наділяє його повноваженнями здійснювати управління нею і створювати блага для неї.

Тому, можна сформулювати поняття управління комунальною власністю – це регламентована законом діяльність органів місцевого самоврядування від імені та в інтересах територіальної громади, спрямована на використання об'єктів цієї власності.

В останні роки з'явилася низка тенденцій у розвитку місцевого комунального господарства, які суттєво впливають на інструментарій управління ним. Зокрема, серед них можна виділити такі:

- погіршення матеріальної бази житлово-комунального господарства, що приводить до зниження якості послуг, що надаються його підприємствами;
- повільна адаптація комунальних підприємств до ринкових відносин, що веде до переважання утриманських настроїв серед них;
- зростання цін на паливно-енергетичні ресурси, що викликає збільшення собівартості робіт та підвищення тарифів на послуги;
- збільшення кількості суб'єктів господарювання приватної та колективної форм власності, на економічну діяльність яких місцева влада не здійснює безпосереднього впливу;
- звуження ресурсного потенціалу державного управління та місцевого самоврядування, що вимагає здійснювати пошук нових його джерел тощо.

Присутність вищезгаданих тенденцій підтверджує думку про ускладнення структури місцевого комунального господарства, актуалізує проблему розробки механізмів удосконалення управління ним з метою підвищення ефективності їх функціонування, спрямованого на задоволення наявних потреб територіальної громади та її розвитку.

Оптимізація структури комунальної власності потребує від міської влади пошуку нових форм і методів управління її об'єктами, сприяння підвищенню якості та розширенню спектру послуг, які надаються населенню міста.

Виходячи з вищезгаданого, пропонується така побудова механізму управління місцевим комунальним господарством: суб'єктом управління є органи місцевого самоврядування, а керованими об'єктами – безпосередньо місцеве комунальне господарство у прояві різноманітності форм власності; метою управління є задоволення потреб територіальної громади, для досягнення якої перед керуючими органами ставляться завдання щодо створення умов для забезпечення, з одного боку, громадських потреб у послугах, а з іншого, – відтворювального процесу на певній території; оскільки на обслуговування населення спрямована в першу чергу діяльність об'єктів права комунальної власності, органи місцевого самоврядування здійснюють управляючий вплив на них; суб'єкти господарювання інших форм власності (державної, колективної, приватної) самостійно приймають

рішення щодо видів економічної діяльності та організаційно-правових форм її реалізації, джерел фінансування тощо, вони не входять до сукупності суб'єктів правоможності комунальної власності, тому органи місцевого самоврядування можуть виконувати лише координуючий вплив на їх функціонування.

Головною ознакою механізму вдосконалення управління місцевим господарством є системний підхід, реалізація якого дає можливість здійснювати цілісний вплив на об'єкти управління, виходячи з єдиної політичної спрямованості дій та використовуючи правові, організаційні, економічні інструменти, соціальні технології для вирішення питань успішного функціонування господарського комплексу населеного пункту з метою задоволення спільних потреб територіальної громади.

Політико-правове забезпечення управління місцевим господарством має бути вдосконалено шляхом розробки концепції місцевої політики як визначення місцевою радою основних напрямів розвитку територіальної громади та перерозподілу відповідних повноважень, внесення змін до законодавчих актів.

Доцільно ширше застосовувати економічні методи управління місцевим господарством. Обґрунтування методичного підходу до розрахунку і визначення порядку використання плати за оренду майна, що є власністю територіальної громади із створенням єдиного механізму справляння плати за оренду цілісних майнових комплексів підприємств, установ, що є суб'єктами права комунальної власності територіальної громади, їх структурних підрозділів, а також окремого індивідуально визначеного майна, а також застосування зональних коефіцієнтів при розрахунку орендних ставок дозволяє підвищити ефективність використання комунального майна.

Це дозволяє підвищити ефективність управління органами місцевого самоврядування комунальною власністю шляхом синхронізації управлінських впливів, удосконалити інфраструктуру місцевого господарства, а також створити умови для використання внутрішніх ресурсів комунальних підприємств (амортизації і прибутку) як інвестицій, інтегрувати місцеву економіку в регіональний інвестиційний ринок, а потім – у міжнародний ринок капіталу.

Таким чином, отримані результати проведеного дослідження дозволили у сукупності запропонувати нове вирішення наукового завдання щодо теоретичного обґрунтування та розробки механізму вдосконалення управління місцевим комунальним господарством шляхом впровадження

додаткових елементів, застосування яких сприятиме підвищенню ефективності управлінських впливів органів місцевого самоврядування на розвиток місцевого комунального господарства з метою задоволення громадських потреб, яке має істотне значення для науки державного управління.

Література:

- 1. Про міське самоврядування в Україні від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР (із змінами): Закон України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.**
- 2. Безлюбченко О.С.** Конспект лекцій з дисципліни «Управління міськими територіями» (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання та слухачів другої вищої освіти спеціальності "міське будівництво та господарство") / О.С. Безлюбченко - Х.: ХНАМГ, 2011. – 144 с.
- 3. Адамов. Б.І.** Комунальна власність як економічна основа місцевого самоврядування/Б.І.Адамов //Актуальні проблеми і досвід місцевого самоврядування у Східноукраїнському регіоні: Матеріали міжнародної конференції, Донецьк, 28- 29 вересня 2001 р. – Донецьк: ІЕПДНАН України, 2001. – С. 1118-1124.
- 4. Вакуленко В.** Проблеми управління комунальною власністю великих міст у сучасних умовах/В.Вакуленко //Вісник Української Академії Державного управління при Президентові України №1 – 1996 р. С. 172 – 185.
- 5. Сментина Н.В.** Раціональне управління комунальною власністю як один із шляхів підтримки розвитку малого підприємництва / Н. В. Сментина // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2004. - № 4 (12). – С. 54-61.
- 6. Салій І.** Українські міста: питання власності і муніципального управління: навч. посібн./ І.Салій - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001 – 415с.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ В РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Процеси глобалізації, якими охоплені всі сфери життя суспільства, спричинили зростання обсягів інформації, необхідної для ефективного управління. Її отримання і використання, у свою чергу, зумовили збільшення кількості документів. Важливим аспектом ефективної діяльності органу виконавчої влади є організація документообігу. Від правильності організації документообігу залежить повнота, швидкість та якість відображення інформації, що значним чином позначається на діяльності будь-якої організації. Саме тому на сьогодні актуальним є пошук напрямів розвитку організації документообігу в органах виконавчої влади.

Даною проблематикою займалися такі науковці: С. Кулешов, Г. Швецова-Водка, Н. Кушнарєнко, М. Слободяник, В. Ільганаєва, Ю. Столяров, В. Бездрабко, М. Комова та ін.

Разом з тим, слід констатувати, що розвитку організації документообігу в органах виконавчої влади в Україні, зокрема на регіональному рівні, досліджені недостатньо.

У зв'язку із цим можна стверджувати, що обрана тема дослідження є актуальною як з науково-теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою даної статті є теоретичний аналіз та визначення напрямів розвитку системи документообігу як засобу вдосконалення діяльності регіональних органів виконавчої влади.

Перша спроба нормативної регламентації єдиних принципів організації документообігу була зроблена в 1931 році Інститутом техніки управління в проекті «Загальних правил документації і документообігу». У проекті були викладені правила організації роботи з документацією та документообігу, правила прийому, сортування, доставки, виконання, контролю відправки документів, тобто всі етапи обробки документів [8, с. 92-93].

Державні стандарти на терміни та визначення 1970, 1983 рр. «Єдина державна система діловодства» встановили однаковість розуміння документообігу як «руху документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення».

Затверджена в 1988 році «Державна система документаційного забезпечення управління. Загальні вимоги до документів і служб документаційного забезпечення» уточнила поняття «документообігу», включивши до нього ще й операцію «підшивка документа в справу».

«Діловодство та архівна справа. Терміни та визначення» встановив визначення поняття «документообігу, як руху документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення» [9, с. 188- 190].

Поняття «документообігу» має чимало визначень у літературі, але найбільш узагальненим з них є наступне: «рух документів в організації з моменту їх створення або отримання до завершення виконання або відправлення». В ДСТУ 2732:2004 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять» зафіксовано, що документообіг — це рух службових документів в установі від дати їхнього створення чи одержання до дати завершення виконання або надсилання [10, с.60].

Документообіг є важливою ланкою в організації діловодства в будь-якій організації чи установі, так як він визначає не тільки інстанції руху документів, але і швидкість руху документів. Також документообіг можна розглядати як інформаційне забезпечення діяльності апарату управління, його документування, збереження і використання раніше створених документів.

Від чіткості й оперативності, обробки й руху документа залежить швидкість отримання інформації, необхідної для вироблення рішення. Несвоєчасна обробка документів, особливо фінансових, може призвести до негативних економічних наслідків. Тому раціональній організації документообігу, швидкості та чіткості обробки і передачі документів для виконання завжди приділяється велика увага [11, с. 240].

Документообіг є одним з найважливіших елементів структури будь-якої організації. Внаслідок того, що документообіг відображає систему управління, дозволяючи її наочно побачити, аналіз документообігу вкрай важливий для вдосконалення роботи управлінського апарату органів виконавчої влади. Незважаючи на вторинність порядку руху документів стосовно цілей і завдань організації, документообіг рекомендується нормувати й регулювати. Так, наприклад, в ДСЗДУ (Державна система документаційного забезпечення управління) пропонується закріплювати порядок проходження документів усередині організації в спеціальних графічних оперограмах та маршрутно-технологічних картах, розробкою

яких займаються служби ДЗУ (Документаційного забезпечення управління). В таких схемах повинні знайти відображення всі етапи і пункти проходження документаційної інформації, строки обробки і виконання документів [12, с.153 - 155].

Документообіг являє собою головний організаційний напрям діяльності служби діловодства і технології документаційних процесів, тому посідає місце вузлової ланки будь-якої системи діловодства.

Ефективність управлінської діяльності залежить від того, як організована робота з документами: наскільки швидко і якісно обробляються і передаються документи, як контролюється їх виконання, як забезпечують збереження необхідних для подальшої діяльності підприємства документів і знищують документи, які виконали свої функції.

В ДСЗДУ синонімом терміна «організація роботи з документами» було «управління документацією». У міжнародному стандарті ІСО 15489 «Інформація та документація - Управління документами», розробленому набагато пізніше, використаний термін «управління документами». В управлінні документами ІСО 15489 включає контроль не тільки за використанням, рухом і зберіганням документів, а й за їх створенням та одержанням [13, с.60].

Система документообігу не тільки реєструє дії та події, але й підтримує самі процеси роботи над документами. Користувачами системи документообігу є співробітники багатьох підрозділів, залучених у загальний процес.

Типів документів, використовуваних у роботі організації, досить багато. В окремих організаціях число типів документів доходить до 500 – 600.

У документообігу виділяють три потоки документів: 1) вхідні документи від зовнішніх адресатів, оброблювані структурними підрозділами (вхідна кореспонденція, нормативні й законодавчі документи, договори, проекти); більшість із них повинна породжувати вихідні, причому в заздалегідь установлений термін; 2) вихідні документи, що випускаються структурними підрозділами для відправлення в зовнішні організації (вихідна кореспонденція, договори, проекти), а також відповіді на вхідні типу: «Прошу дати довідку»; 3) внутрішні документи, що видаються керівництвом підприємства або структурних підрозділів для розсилання всередині підприємства (накази, інструкції, довідки) й використовуються для організації роботи установи.

З позицій управління документообігом виділяють дві категорії документів: 1) документи, призначені для автоматизації установчої (управлінської) діяльності. Це поштові повідомлення, в тому числі електронна пошта, зауваження, звіти. Для них використовуються однакова технологія управління й однакові організаційні процеси для всіх співробітників підприємства, що мають справу з документами; 2) критично важливі документи, які використовуються: для вирішення внутрішніх інформаційних завдань, пов'язаних з управлінням часом і ресурсами; для вирішення зовнішніх інформаційних завдань, пов'язаних з маркетингом та обслуговуванням контрагентів. Для них застосовуються предметні технології управління й операційні процеси, що відповідають завданням конкретних робочих груп співробітників. У процесі обробки здійснюється проходження документа відповідно до робочих місць виконавців.

На формування технологій роботи з документами в конкретних організаціях впливає безліч факторів, таких, як напрям діяльності, організаційна структура, територіальне розміщення, обсяг документообігу та ін.

В умовах традиційної паперової технології 30% часу співробітників витрачається на пошук, узгодження й відправлення документів, 6 – 15% документів безповоротно губиться. Багато документів породжують інші документи, пов'язані з основним. Кожний внутрішній документ копіюється в середньому до 20 разів. Середньостатистичний службовець витрачає щорічно до 150 годин свого робочого часу на пошук загубленої інформації. Існують оцінки, що на роботу з документами доводиться витратити до 40% трудових ресурсів і до 15% корпоративних доходів. Розмаїтість потоків документів, безліч їхніх джерел, велика кількість операцій над документом, значна кількість виконавців, користувачів, необхідність зберігання інформації на паперовому носії – все це говорить про те, що питання оптимізації документообігу й контролю за обробкою інформації мають ключове значення для організації діяльності органів виконавчої влади. Тому автоматизація процесів є одним з напрямів розвитку системи документообігу в органах виконавчої влади.

Автоматизація документаційного забезпечення управління дозволяє:

- у галузі підготовки та оформлення документів: уніфікувати форми документів; підвищити якість і оперативність підготовки документів;
- в області організації документообігу та виконання документів:

виключити дублювання роботи при введенні інформації про документ і тим самим спростити реєстрацію; уніфікувати маршрути руху документів, прискорити проходження документів; підвищити оперативність і якість роботи виконавців з документами; зменшити вірогідність втрати документа при переміщенні його в організації; отримувати достовірну та актуальну інформацію про створювані та отримані на виконання документи структурними підрозділами та окремими працівниками;

– в області організації контролю виконання документів: оперативно отримувати інформацію про стан виконання та місцезнаходження будь-якого документа та проекту документа; контролювати виконання документів окремими працівниками, структурними підрозділами і організацією в цілому;

– в області організації зберігання документів та інформаційно-довідкової роботи: створити централізоване сховище документів в електронному вигляді, організувати доступ співробітників до інформаційного масиву відповідно до їх трудовими функціями; забезпечити оперативний пошук окремих документів, а також робити добірки документів за тематичною або іншою ознакою [14, с.14].

Комп'ютеризовані системи управління документообігом одержали назву систем електронного документообігу (СЕД). По-іншому, це комплекс програмних, технічних, інформаційних засобів, призначених для контрольованого створення й управління документами на підприємстві відповідно до правил обробки документів, що обумовлені бізнес-процесами підприємства. СЕД утворює особливий інтеграційний шар у АІС (автоматизована інформаційна система) установи, забезпечує процеси створення, управління доступом і розповсюдження великих обсягів документів у комп'ютерних мережах та контролю над потоками документів.

Мета СЕД – підвищення ефективності документо-орієнтованих бізнес-процесів на основі інформаційних технологій управління документами та вмістом, що дозволяють автоматизувати складні процеси роботи з документами.

Електронний документообіг дозволить: прискорити й полегшити впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning планування ресурсів) й одержати перші реальні результати істотно раніше – за рахунок своєчасної автоматизації процесів документообігу; використати СЕД як засіб інтеграції між новою ERP-системою й уже існуючими та працюючими підприємстві системами; використати СЕД як засіб побудови єдиного

користувальницького інтерфейсу, що поєднує всіх користувачів, весь документообіг і всі додатки на підприємстві [15, с. 12].

Основне призначення СЕД – створення безпаперового документообігу, повинна автоматизувати наступні функції:

- 1) забезпечувати реєстрацію документів будь-якого типу, створення необхідних електронних картотек і електронних форм реєстраційно-контрольних карток (РКК) документів;
- 2) забезпечувати автоматизоване створення й редагування документів із використанням гнучкої системи формування та настроювання шаблонів і правил обробки документів;
- 3) управляти рухом документів в автоматизованому режимі, забезпечувати доставку їхнім одержувачам різними каналами;
- 4) управляти маршрутизацією документа, тобто ланцюжком проходження кожного виду документа, обумовленим прийнятим на підприємстві регламентом;
- 5) установлювати права на роботу з документами;
- 6) забезпечувати роботу з багатокомпонентними, багатоформатними документами (зі складною структурою), а також з додатками до документів і з різними їх версіями;
- 7) вести історію роботи з документами й ураховувати звертання до них;
- 8) управляти життєвим циклом документа з відстеженням усіх дій з ним;
- 9) забезпечувати сканування документа й відновлення його тексту за зображенням;
- 10) організовувати середовище збереження, забезпечуючи роботу з паперовими й електронними документами, в тому числі їхній перегляд. Логічною одиницею зберігання є документ;
- 11) здійснювати повнотекстовий пошук документів (контекстно залежний пошук) і пошук за їх атрибутами;
- 12) здійснювати інтеграцію з електронною поштою з можливістю збереження в архіві поштових повідомлень і прикріплених файлів, відправлення документів електронною поштою;
- 13) здійснювати контроль за виконанням документів;
- 14) здійснювати моніторинг системи й підготовку аналітичних і статистичних звітів з документообігу;
- 15) здійснювати обмін документами із зовнішніми системами документообігу;
- 16) забезпечувати роботу з документами через Web-інтерфейс;
- 17) здійснювати моніторинг роботи користувачів;
- 18) відслідковувати статуси перетворення документів (прочитаний, підписаний, затверджений) [15, с.19].

Для реалізації перерахованих функцій у СЕД використовуються новітні автоматизовані документаційні технології.

Розглянемо відмінності технологій традиційного й електронного документообігу (табл.1).

Порівняння технологій традиційного й електронного документообігу [16, с. 26].

| Операції над документами | Технологія традиційного документообігу | Технологія електронного документообігу |
|---|---|---|
| Розробка, створення проекту документа, узгодження й створення документа | Ручна | Автоматизована розробка, створення проекту документа, узгодження, створення документа |
| Приймання документів електронними каналами | Ручна | Автоматизовано в пам'ять ПК |
| Ведення реєстраційних контрольних карток документів | Ручна картотека | Електронні картотеки у всіх підрозділах |
| Реєстрація документів у журналах і картотеках підрозділів | Багаторазова, ручна | Однократна автоматизована первинна реєстрація в будь-якому підрозділі з автоматизованим наступним відстеженням руху й виконання документів в електронних картотеках підрозділів |
| Розсилання, транспортування, передача документів, у тому числі у філії | Поетапна передача кур'єром із проставленням підпису відповідно до організаційної структури й посадових інструкцій | Електронними каналами мережі з відстеженням версій і автоматичною реєстрацією фактів пересилання, одержання документів, накладання резолюцій; електронною поштою із захистом документів засобами криптографії; автоматизоване настроювання на організаційну структуру й посадові інструкції |
| Підготовка зведень, довідок, реєстрів, звітів з документообігу | Ручна | Автоматизована з настроюванням параметрів |
| Архівування, зберігання документів | Ручна | Електронний архів електронних документів і електронних образів паперових документів |

| | | |
|------------------|--------------------------------------|--|
| Пошук документів | Ручна у різних підрозділах і в архів | Автоматизований наскрізний пошук за всіма електронними картотеками із санкціонуванням прав доступу |
|------------------|--------------------------------------|--|

Концепція електронного документообігу – це ключ до вирішення проблем підвищення рівня ефективності діяльності персоналу підприємства, установи, організації.

В умовах електронного документообігу змінюються стиль і методи управління, переглядаються й перерозподіляються функції персоналу, підвищуються продуктивність праці, ступінь інформаційної взаємодії.

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок. Розглянувши сутність, види, технології документообігу, можна зробити висновок, що організація діловодства істотно впливає на оперативність, економічність і надійність функціонування апарату управління органів виконавчої влади, культуру праці управлінського персоналу. Якщо процес діловодства в установі поставлений раціонально, фахівці й керівники звільняються від виконання невластивих їм функцій, підвищується результативність їх праці, скорочуються витрати, пов'язані з функціонуванням апарату управління, а це можливо, зокрема, при впровадженні в діяльність органів виконавчої влади електронного документообігу.

Література:

- 1. Кулешов С.** Документознавство: Історія. Теоретичні основи. / С.Кулешов — К.: УДНДІАСД, ДАККПМ. 2000. — 162 с.
- 2. Швецова-Водка Г.** Документознавство: навч. посіб./ Г. Швецова-Водка — К. : Знання, 2007. — 398с.
- 3. Кушнарєнко Н.Н.** Документоведение: Учебник для студентов вузов культуры. — 4-е изд., переработ, и доп./ Н.Н.Кушнарєнко — К.: Знання, 2002. — 459 с.
- 4. Бібліотекознавство: Теорія, історія, організація діяльності бібліотек:** Підруч. дія бібл. ф-тів ін-тів культури та училищ культури / За ред. М.С.Слободяника, В.О.Ільганаєвої. — Х.: Основа, 1993 — 176 с.
- 5. Столяров Ю.Н.** Двухконтурная системная модель библиотеки/ Ю.Н.Столяров // Библиотеки и ассоциации в меняющемся мире: новые технологии и новые формы сотрудничества: Труды 9-й Международ. конф. "Крым-2002". — Судак, 2002. — Т. 2. — С. 740—742.
- 6. Бездрабко В.**

Управлінське документознавство / Київський національний ун-т культури і мистецтв ; Інститут держ. управління і права/ В.Бездрабко — К., 2006. — 208с. **7. Комова М.** Документознавство: навч. посібник / М.Комова — Л. : Тріада плюс, 2007. — 294с. **8. Блощинська В.А.** Сучасне діловодство. Навчальний посібник / В.А. Блощинська. — К. — 2005. ЦУЛ – С. 91-93; 218-219, 320 с. **9. Березина Н. М.** Современное делопроизводство/ Н. М. Березина, Е. П. Воронцова, Л. М. Лысенко. - СПб., изд. «Питер», 2004. – С. 188-190, 256 с. **10. Національний Стандарт України ГОСТ Р 51141-98.** Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения. М.: ИПК Издательство стандартов, 1998. – С. 60, 89 с. **11. Асєєв Г.Г.** Управління сучасним документообігом: теорія, структура, методи/Г.Г.Асєєв //Вісник Книжкової палати. – 2004. – № 4. – С. 240, 272 с. **12. Кузнецова Т.В.** Проблемы организации службы документационного обеспечения управления (ДОУ) на современном этапе / Т.В. Кузнецова // Делопроизводитель. – 2001. - № 1., с. 153-155, 124 с. **13. Інформація та документація.** Керування документаційними процесами. Частина 1. Основні положення (ISO 15489-1: 2001, MOD) (ДСТ У 4423-1). – С.60, 125 с. **14. Коваль Р. А.** Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів влади: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Коваль Р. А. / Класичний приватний університет. – Запоріжжя, 2008. – С.14, 23 с. **15. Золотарьова І. О.** Автоматизація документообігу: навч. посібн. / І. О. Золотарьова, Р. К. Бутова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008.- С. 11-20, 168 с. **16. Ключевський В. І.** Механізми здійснення електронного Документообігу в організації діяльності Місцевих органів виконавчої влади/ В.І. Ключевський // Наукові праці. Державне управління Випуск 182. Том 194, 2012.- С.26 - 29

УДК 35.071.2

А.А. Івченко

ДО ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА СТРУКТУРНОГО ПІДРОЗДІЛУ ОРГАНА ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

Україна набула нову, ринкову модель розвитку і це веде до певного зміщення акцентів у практиці застосування теорії управління. Адже, управлінська діяльність стає все більш багатогранною і складною, що не

може не підвищувати вимоги до суб'єктів її здійснення, рівню їх професіоналізму, інших ділових якостей.

Реалії сучасного соціального та економічного стану територій нашої держави як ніколи потребує надзвичайних зусиль у сфері стабілізації та розвитку особистої та організаційної влади керівника в системі органів виконавчої влади.

Тому, підвищення ефективності управлінської діяльності керівника на регіональному рівні шляхом запровадження ефективних форм та методів сучасного менеджменту, напрацювання ефективного стилю діяльності є вельми актуальним.

Проблемам забезпечення професіоналізму державних службовців присвячені роботи В. Лугового, С. Серьогіна, С. Дубенко, О. Оболенського, В. Авер'янова, В. Саламатова, В. Князева, О. Коржової, В. Олуйка, О. Якубовського, Б. Гаєвського, В. Ребкала, В. Сороки, О. Ковалю та ін. Але у більшості наукових праць питання підвищення ефективності діяльності державних службовців ставляться досить загально, а досліджень, що безпосередньо присвячених роботі керівників органів виконавчої є незначна кількість.

Метою даної статті є теоретичний аналіз та визначення шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності керівників органів виконавчої влади.

Соціальне середовище постійно змінюється, а зовнішні та внутрішні фактори надають динамізму та рухомості функціональній та організаційній структурам органів державної влади, адже державні інституції є відкритими системами. Тому зміна ситуації вимагає від керівників високої продуктивності праці, конструктивних настанов, здатності пристосовуватися до ситуативних змін, нових стратегій в управлінні ефективною діяльністю органу виконавчої влади.

Американський дослідник Е. Савас вважає, що є два види ефективності: дієвість, яку можна підрахувати кількісно і вивести коефіцієнт корисної дії, та ефективність, що має якісний характер і є оцінним поняттям. На його переконання, управлінська діяльність менеджера полягає в отриманні оптимального результату від наявних у його розпорядженні матеріальних і людських ресурсів [1, с. 34].

У. Грін вважає, що термін «ефективність» охоплює розподільну і продуктивну функції, тобто ефективність означає не лише оптимальний розподіл ресурсів, а й раціональне їх використання. Традиційна теорія

менеджменту акцентує увагу на продуктивній ефективності. Розподільчу ефективність Грін відносить до сфери політики, а продуктивну – до адміністрування (управління) [2, с. 64].

А. Мельник та О. Оболенський виділяють три рівні ефективності: загальна соціальна ефективність (рівень держави та усієї системи державного управління), спеціальна соціальна ефективність (ефективність функціонування суб'єктів державного управління), конкретна соціальна ефективність (ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб) [3, с. 237].

Визначальними елементами ефективної організаційно-управлінської діяльності є характер взаємовідносин, рушійні сили та процеси прийняття рішень. Активно впливають на зростання ефективності роботи апарату управління систематичний контроль за якістю і термінами виконання роботи, використання науково обґрунтованих нормативів затрат праці на здійснення конкретних управлінських операцій і норм чисельності управлінських працівників, ефективне використання управлінської техніки, сприйнятливість в опануванні передових прийомів роботи [4, с. 44].

Ефективність управління меншою мірою визначається його внутрішньою природою порівняно з тим, як воно сприймається зовнішнім середовищем, об'єктами управління, що дає підстави вважати за соціальну ефективність прийнятність влади для суспільства [5, с. 18].

Ефективність будь-якого виду соціальної діяльності залежить від форм і методів досягнення поставленої мети, що особливо проявляється у виконавчо-розпорядчій діяльності, в роботі апарату державного управління, рівень професійної культури якого є важливим критерієм загальної культури суспільства та впливає на соціально-правове становище в ньому особистості [6, с. 25].

Відомо, що ефективність є відношенням результату (ефекту) і витрат. Це класичний метод визначення показника економічної ефективності управлінської праці. Ефективність управління – це відносна характеристика результативності діяльності конкретної управляючої системи, яка міститься в різних показниках як об'єкта управління, так і власне управлінській діяльності (суб'єкта управління), і має як кількісні, так і якісні характеристики.

Основними поняттями ефективності управління є [4, с. 46]. :

- ефективність праці працівників апарату управління;

- ефективність процесу управління (функцій, комунікацій, вироблення і реалізації управлінського рішення);
- ефективність системи управління (з урахуванням ієрархії управління);
- ефективність механізму управління (структурно-функціонального, фінансового, маркетингового і т.ін.).

Формула ефективного керівництва запропонована В. Трапезниковим складається з чотирьох ланок, що відображають вимоги до керівника: «знає» – «може» – «хоче» – «встигає» [7, с. 22].

У роботі П. Друкера «Ефективний керівник», де він проводить чітке розділення між термінами результативність, продуктивність (те, що називають виконавською ефективністю) і ефективність, стосовно продуктивності зазначається, що «працівник фізичної праці повинен бути здатний правильно виконувати поставлені перед ним завдання, але його не стосується сама їх адекватність. Діяльність працівника фізичної праці завжди можна оцінити по кількості і якості, що легко піддається визначенню й обліку. За останнє сторіччя людство навчилося визначати результативність і якість фізичної праці. У випадку з ефективністю працівник відтворює знання, ідеї й інформацію. Сама по собі «продукція» не має сенсу, вона набуває значення, коли хтось скористається нею з тим, щоб досягти конкретних результатів. Найблисучіша ідея, якщо її не застосувати на практиці, залишиться безглуздою. Таким чином, працівник, який займається інтелектуальною, творчою діяльністю, повинен робити щось таке, чого працівникові фізичної праці робити не потрібен. Він зобов'язаний додавати роботі ефективність. Продуктивність - означає «робити щось як слід» (мета вже поставлена), тоді як ефективність – «робити, що споживається» (цілі ще потрібно визначити). Як бачимо, П. Друкер вказує на напрями застосування як критеріїв оцінювання ефективності персональних показників роботи працівників органу управління. [8, с. 56].

Отже, виходячи з вищевикладеного, одним з ключових аспектів підвищення результативності діяльності керівників органів виконавчої влади є створення об'єктивної і комплексної системи індикаторів, що відображають виконання посадових обов'язків і ступінь досягнення поставлених цілей, що дають змогу сфокусувати увагу службовців на основних пріоритетах органів влади. Для цих цілей, на жаль тільки в теорії, використовуються різні показники результативності.

Загальні критерії ефективності діяльності органів влади та службовців усіх рівнів можна сформулювати таким чином:

- ступінь відповідності напрямів, змісту і результатів управлінської діяльності органів та їх персоналу параметрам, які позначені у правовому статусі органу і відповідної посади;
- законність рішень і дій органів влади та їх посадових осіб;
- реалістичність дій, що переводять керовану систему з одного стану в інший – більш ефективний і раціональний спосіб;
- характер і обсяг зв'язків управлінських органів і посадових осіб з громадянами, їх об'єднаннями, трудовими колективами, різними верствами населення;
- зміст управлінських актів з погляду віддзеркалення в них запитів і потреб людей, спрямованості на їх благополуччя і розвиток;
- міра забезпечення в рішеннях та діях управлінського органу і посадової особи державного престижу відповідного органу й посади;
- правдивість і доцільність управлінської інформації, що видається органами влади й посадовими особами;
- моральність, що полягає в морально-ідеологічному впливі управлінської діяльності на «зовнішнє» середовище, на людей, з якими управлінські органи і їхні посадові особи взаємодіють і спільно розв'язують різні проблеми.

Системне використання вказаних критеріїв дасть змогу досліджувати і об'єктивно оцінювати управлінську діяльність.

Необхідно сформулювати і вибрати такі показники результативності, які максимально відображали б «ступінь причетності і внеску» конкретного службовця по відношенню до певного чинника.

Ґрунтуючись, зокрема, на класифікації Р.Кричевського, до найбільш важливих особистих якостей ефективного керівника можна віднести такі:

- домінантність, тобто прагнення впливати на інших людей. Ця риса безпосередньо пов'язана з прагненням до лідерства і мотивацією керівництва; – впевненість у собі;
- самовладання, емоційна врівноваженість і стресостійкість [9, с.65-69].

Керівник повинен вміти контролювати свою поведінку, незважаючи на емоції, бути у відносинах з усіма рівним і об'єктивним. Дуже важливо знаходити час для емоційної розрядки;

Керівник повинен уміти:

- самостійно мислити, помічати і підтримувати нове, шукати ефективні шляхи виконання завдань, самовдосконалюватися;
- виявляти креативність;
- цілеспрямованість, прагнення до досягнення мети; заповзятливість, готовність до обґрунтованого ризику;
- рішучість, готовність брати на себе відповідальність; надійність у відносинах із підлеглими і т. ін.;
- товариськість, вміння працювати з людьми; здатність максимально використовувати можливості співробітників шляхом їх правильної розстановки і мотивації.

У ситуації, коли адміністративна реформа супроводжується інтенсивним пошуком оптимального інституційного механізму реалізації державного управління, відсутністю професійної захищеності державних службовців та дієвого механізму ротації доцільно використовувати спрощені механізми оцінки, орієнтовані на оцінку виконання посадових обов'язків і завдань.

Складовими такої оцінки має бути самооцінка державними службовцями результатів своєї діяльності, оцінка безпосереднього керівника, яка має спиратися на стандартизовані критерії якості. З урахуванням європейського досвіду оцінки державних службовців пропонуються такі критерії, які зведено в табл.1.

Створення та імплементація системи критеріїв соціальної ефективності державної служби повинно ґрунтуватись на чіткому розумінні та знанні того, для досягнення яких цілей призначена та чи інша програма, який досягнутий рівень виконання тієї чи іншої програми, хто є головним споживачем чи користувачем тієї чи іншої програми. У цьому контексті при створенні названої системи слід дотримуватись наступної послідовності практичних кроків: ідентифікація програми (системи); формулювання мети системи; ідентифікація системи індикаторів; визначення конкретних цілей; моніторинг; складання звіту про досягнуті результати; аналіз та вироблення заходів щодо підвищення ефективності.

Вибір критеріїв і методів оцінки ефективності управлінської діяльності залежить від посадового становища, категорії посади державного службовця, має базуватися на факторах, що дають змогу врахувати як специфіку результатів, які очікуються за наслідками службової діяльності (у більшості випадків можна оцінити на основі критеріїв соціальної ефективності, і тільки у випадках, коли результат цієї діяльності піддається прямій кількісній

оцінці, застосовуються критерії економічної ефективності), так і характеристики функціональних обов'язків.

Таблиця 1

Перелік загальних критеріїв та показників якості роботи для керівників органів державної влади [10, с. 52]

| № | Критерії | Рівні якості виконання обов'язків та завдань | | | |
|----|---|---|--|---|---|
| | | Низький | Задовільний | Добрий | Високий |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
| 1. | Здатність до переговорів | неспроможний дотримуватися особистої точки зору, аргументація невпевнена, непереконлива | подає свою точку зору професійно, конкретно | свою точку зору може переконливо аргументувати | Цілеспрямовано репрезентує свою точку зору, не ігноруючи належних контр-аргументів |
| 2. | Уміння організувати роботу підлеглих | не сприяє впорядкуванню робочого процесу | ретельно вивчає мету і пріоритети; доцільно розподіляє робочі завдання | визначає мету і пріоритети; забезпечує регулярне інформування підлеглих; раціонально розподіляє робочі завдання | чітко визначає мету і пріоритети, оптимально організовує робочий процес, розподіляючи завдання, досягає максимальної ефективності |
| 3. | Професіоналізм у керівництві роботою підрозділу | формулювання завдань нечітке | не завжди пояснює та надає потрібну інформацію і професійні поради | чітко пояснює поставлені завдання; надає потрібну інформацію та професійні поради | роз'яснює завдання доступно, детально, вчасно консультує |

| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
|----|-------------------------------------|--|---|--|--|
| 4. | Контроль | контроль відсутній взагалі або неефективний | епізодично контролює виконання поставлених завдань | систематично контролює виконання поставлених завдань | контроль здійснює вміло та не нав'язливо |
| 5. | Оцінка та заохочення співробітників | не усвідомлює досягнення та можливості працівників, не знає їх здібностей та інтересів, не підтримує заходів з підвищення кваліфікації, заважає самостійності і співробітників | Ознайомлений із досягненнями та можливостями працівників; намагається оцінювати здібності; підтримує заходи з підвищення кваліфікації | ознайомлений з досягненнями та можливостями працівників, правильно оцінює здібності та заслуги, підтримує заходи з підвищення кваліфікації, стимулює самостійність мислення та дій | ретельно й детально вивчає досягнення та можливості працівників, цілеспрямовано стимулює їх інтереси та здібності, ефективно спонукає до самостійності мислення та дій |

Аналіз міжнародного досвіду дає підстави сформулювати перспективні пропозиції щодо застосування інструментів оцінки і стимулювання для підвищення результативності службовців керівного складу.

Зокрема, на окремих посадах може бути встановлений особливий порядок оплати праці службовців, що ґрунтується на показниках ефективності, які визначатимуться в службовому контракті.

Показники результативності мають формуватися зі списків узагальнених (єдиних для всіх органів влади) і специфічних для кожного органу. Уявляється доцільним упроваджувати елементи управління результативністю діяльності керівників послідовно і поступово, як це реалізується у Франції, де для кожного етапу передбачається перехідний період тривалістю 3–6 років.

Оцінка і стимулювання результативності повинні стати логічним наслідком перетворення всієї системи організації роботи вищих посадовців. Передусім має бути сформована дієва система планування результатів

діяльності органів влади. Після впровадження системи планування і контролю результатів діяльності службовців керівного складу доцільно, як у Франції, здійснити експериментальне впровадження премій за результатами в кількох пілотних органах влади. Апробація практики преміювання за результатами дасть змогу з'ясувати, наскільки така форма заохочення стимулює керівників, які критерії оцінки є найбільш об'єктивними. Розміри премій у цьому разі мають бути значущими, у зарубіжних країнах вони становлять від 10 до 20% річного окладу.

Формування узагальнених і специфічних списків показників ефективності полегшує процедуру встановлення критеріїв оцінки результативності. Прикладами узагальнених показників є «середня тривалість проведення наради», «кількість прийнятих посадових осіб (консультацій по телефону) із службових питань» та ін. Між тим потрібно враховувати, що технологія встановлення показників результативності з числа узагальнених і специфічних не цілком відповідає принципу декомпозиції цілей і завдань державного органу на рівень ключових керівників.

Серед процедурних моментів найбільш важливими є розподіл повноважень щодо визначення необхідних показників результативності, оцінки міри їх досягнення й ухвалення рішення про преміювання.

Для роботи з неефективними керівниками доцільно застосувати практику «випробувального терміну», як це робиться в Бельгії і Німеччині. Крім того, під час переходу більшості органів влади до управління результативністю доцільно спрямовувати рекрутинг на залучення професійних управлінців з бізнесу.

У подальшому функції проведення оцінки можуть бути передані спеціально уповноваженому органу з питань державної служби, як це реалізовано в Канаді і Новій Зеландії (або частково, як у Великобританії і США).

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок. Таким чином, підвищення ефективності і якості роботи керівників, удосконалення структури органів публічної влади і практичної їх діяльності є визначальним елементом загального процесу поліпшення якісних характеристик сучасного суспільного розвитку країни.

Виходячи з наведеного огляду для реалізації оцінки і стимулювання результативності службовців керівного складу необхідно передбачити: розробку типової форми контракту (контракт на певний термін, в який

включені показники результативності); розробку методології і порядку проведення інтерв'ю; використання методу «360 градусів» (або аналогічних методів) у процесі оцінки результативності; уведення методів ранжування і практики виділення кількох груп державних службовців за рівнем результативності; забезпечення взаємозв'язку підсумків оцінки результативності із зміною посадового окладу і/або розміром преміювання за результатами.

Література:

1. Савас Е. Приватизация и производительность / эффективность государственного управления / Е. Савас ; [пер. с англ.] / общ. ред. С. А. Батчнкова и С. Ю. Глазьева. - М. : Экономика, 1998. – 130 с. **2. Цветков В. В.** Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В. В. Цветков. – Х. : Право, 1996. – 164 с. **3. Мельник А. Ф.** Державне управління : підруч. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А.Ю.Васіна. – К. : Знання, 2009. – 582 с. **4. Основы** теории управления : учеб. пособ. / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 560 с. **5. Гаврилишин Б.** До ефективних суспільств: дороговкази в майбутнє : доп. Римському клубові / Б. Гаврилишин. – К. : Пульсари, 2009. – 248 с. **6. Сороко В. М.** Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. / В. М. Сороко. – К.: :НАДУ, 2012. –260 с. **7. Калигин Н. А.** Принципы организационного управления / Н. А. Калигин. – М., 2003. – 226 с. **8. Друкер П. Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособ. : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 272 с. **9. Кричевский Р. Л.** Если вы руководитель...: элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л.Кричевский. – М. : Дело, 1998. – 400 с. **10. Сороко В. М.** Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. / В. М. Сороко. – К. :НАДУ, 2012. – 260 с.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

Великий внесок у вивчення принципів управління педагогічними системами внесли С. Архангельський, Є. Хриков, О. Орлов, П. Третьяков, І. Шалаєв, Т. Шамова та інші дослідники.

І. Ісаєв виділяє такі принципи управління педагогічною системою, як демократизація та гуманізація, системність і цілісність, раціональне поєднання централізації і децентралізації, єдність єдиноначальності і колегіальності в управлінні, об'єктивність і повнота інформації.

До системи принципів внутрішньошкільного управління, розробленої Ю. Конаржевским, входять принцип поваги і довіри до людини; принцип цілісного погляду на людину; принцип співробітництва; принцип соціальної справедливості; принцип індивідуального підходу; принцип збагачення роботи вчителя; принцип особистого стимулювання; принцип єдиного статусу; принцип перманентного підвищення кваліфікації; принцип консенсусу; принцип колективного прийняття рішень; принцип участі в управлінні вчителів та делегування повноважень; принцип цільової гармонізації; принцип горизонтальних зв'язків; принцип автономізації управління; принцип постійного оновлення [4].

Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, ґрунтується на дотриманні ряду принципів, якими керується організатор і керівник при виконанні всіх управлінських функцій. У спеціальній літературі є спроби визначити сукупність принципів, що регулюють протікання окремих функцій: цілепокладання і планування, організації і контролю та ін. Ми ж звернемося до характеристики принципів, що мають відношення до всіх функцій, до всього управлінського циклу. Принципи управління є конкретним проявом і відображенням закономірностей управління. До числа основних закономірностей фахівці внутрішньошкільного управління і менеджменту відносять такі закономірності, як залежність ефективності функціонування системи управління навчально-виховною роботою від рівня структурно-функціональних зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління; обумовленість змісту і методів управління навчально-виховною роботою характером змісту і методів організації педагогічного процесу в школі та ін.

У числі провідних закономірностей внутрішкільного менеджменту називають також аналітичність, доцільність, гуманістичність, демократичність управління і готовність шкільних керівників до різних видів управлінської діяльності.

Принципи управління - це основні вихідні положення, що визначають вимоги та зміст, структуру, організацію цього процесу, якими керується у своїй діяльності суб'єкт управління. Вони складають ідейну основу теорії та практики управління і використовуються як фундаментальні аксіоми.

Принципи управління педагогічними системами є найбільш загальними правилами, в яких виражені усвідомлені конкретні потреби функціонування і розвитку педагогічного процесу, і відображають вимоги об'єктивних закономірностей.

Розглядаючи принципи управління, багато вчених відзначають, що принципи, що забезпечують позитивні результати при традиційному режимі роботи школи, вже сьогодні не дають можливості досягти бажаних показників. Все яскравіше проявляється закономірний зв'язок невідповідності системи управління новим особливостям керованого об'єкта. Таким чином, виділяють принципи управління системи, що розвивається, до яких відносить: демократизацію; гуманізацію; гуманітаризацію; диференціацію, мобільність і розвиток; відкритість освіти; багатоукладність системи; стандартизацію[1].

Із закономірностей управління впливають принципи управління, які виступають в якості основних положень та орієнтирів керівника, директора, менеджера в практичній діяльності. У теорії та практиці внутрішкільного управління виділяються основні принципи управління, до числа яких належать: демократизація і гуманізація управління педагогічними системами; системність і цілісність в управлінні; раціональне поєднання централізації і децентралізації; єдність єдиноначальності і колегіальності; об'єктивність і повнота інформації в управлінні педагогічними системами.

Принцип демократизації і гуманізації управління освітніми системами. Орієнтація внутрішкільного управління передбачає передусім розвиток самодіяльності та ініціативи керівників, вчителів, учнів та батьків. Це можливо за умови відкритого обговорення та прийняття управлінських рішень. Виборність керівників школи, запровадження конкурсного обрання та контрактної системи у відборі педагогічних кадрів - один із проявів демократичних засад у шкільному житті. Гласність в управлінні школою ґрунтується на відкритості, доступності інформації. Коли кожен вчитель знає

про справи і проблеми всієї школи, він не залишається до них байдужим. Регулярні звіти адміністрації, ради школи перед загальношкільними колективом та громадськістю, надання можливості для вчителів та учнів брати участь в їх обговоренні та висловлювати свою точку зору з питань шкільного життя спрямовані на утвердження демократизації в школі.

Утвердження гуманістичних цінностей у сучасному суспільстві висуває на пріоритетні позиції цінність самої особистості, багатство її духовного світу. Технократична парадигма освітнього процесу поступається місцем гуманістичної спрямованості в його управлінні. Управління освітніми системами має ту непорушну особливість, що обмежитися тут лише впливом неможливо, необхідна співпраця, співуправління, самоврядування. Звідси виникає проблема гуманізації управління школою, яка полягає в тому, щоб у кожному управлінському рішенні бачити особистість вчителя і учня. Затвердження суб'єкт-суб'єктних відносин, перехід від монологу до діалогу в педагогічній діяльності - конкретні форми прояву гуманізації процесу навчання і виховання. Гуманізація управління в освіті - це спрямованість до особистості, повагу до гідності людини і довіру до нього.

Принцип системності і цілісності в управлінні. Розуміння системної природи педагогічного процесу створює реальні передумови для ефективного управління ним. Методологія системного підходу в управлінні школою спонукає керівника мати ясне уявлення про школу як систему, її основних ознаках. Поняття «система» дає уявлення про цілісність, про можливість виділення її окремих частин, або компонентів, що є її першою ознакою. Проте в управлінні школою важливо бачити не тільки її основні частини, але й ті зв'язки і відносини, які виникають, складаються або руйнуються між цими частинами. Інакше кажучи, яка структура цієї системи, які компоненти виступають в якості системоутворюючих, така і перспектива розвитку цих зв'язків і відносин. Отже, наявність структури і становить друга ознака системи. Третя ознака системи полягає в її інтегративності. Кожен компонент системи володіє своїми властивостями і характеристиками, але у своїй взаємодії вони утворюють нову, інтегративну властивість системи, що не зводиться до властивостей окремих компонентів. Стійкість інтегративної властивості визначається цілісністю системи. В управлінні школою важливо пам'ятати і про прояв четвертої властивості системи - про її тісний і специфічний зв'язок із зовнішнім середовищем. Взаємодія школи та середовища може протікати у двох формах. У першому випадку школа

приспосовується до зовнішнього середовища, перебудовуючи свої процеси, і в другому - школа підпорядковує середовище для досягнення своїх цілей [4].

Системність і цілісність в управлінні школою передбачають також взаємодія і взаємозв'язок управлінських функцій в діяльності її керівника і педагогічного колективу. Реалізація цього принципу виключає однобічність в управлінні, коли головною і вирішальною функцією визнається будь-яка одна з них. Даний принцип наголошує, що управлінська діяльність послідовна, логічна, взаємовигідна, всі її функції в рівній мірі важливі.

Принцип раціонального поєднання централізації і децентралізації. Історія школи й педагогіки зайвий раз довела, що надмірна централізація неминуче веде до посилення адміністрування в управлінні. Централізація в управлінні скоує ініціативу керівників нижчих рівнів, учителів і учнів, вони стають просто виконавцями рішень, прийнятих без їх участі та бажання.

В умовах односторонньої централізації відбувається дублювання управлінських функцій, втрата часу, перевантаження як керівників, так і виконавців.

У рівній мірі інтегрована децентралізація управління може призвести до зниження ефективності діяльності педагогічної системи. Заперечення централізації на догоду децентралізації може призвести до зниження ролі керівника та адміністрації в цілому, втрати аналітичних і контролюючих функцій управління. Досвід шкіл показує, що гра в демократію і мода на децентралізацію призводять до серйозних збоїв у житті і діяльності колективу, до виникнення конфліктів і непорозумінь у педагогічному колективі, невиправданого протистояння адміністративних і громадських органів управління.

Саме поєднання централізації і децентралізації у внутрішкільному управлінні забезпечує діяльність керівників адміністративних і громадських органів в інтересах всього колективу школи, створює умови для обговорення та прийняття управлінських рішень на професійному рівні, виключає дублювання і підвищує координацію дій усіх структурних підрозділів системи [7].

Принцип єдності єдиноначальності і колегіальності в управлінні. Реалізація даного принципу спрямована на подолання суб'єктивності, авторитаризму в управлінні цілісним педагогічним процесом. В управлінській діяльності важливо спиратися на досвід і знання колег, організувати їх на розробку і обговорення рішень, зіставити різні точки зору, провести їх обговорення і прийняти оптимальне рішення. Колегіальність

разом з тим не виключає особистої відповідальності кожного члена колективу за доручену справу.

Єдиноначальність в управлінні забезпечує дисципліну і порядок, чітке розмежування і дотримання повноважень учасників педагогічного процесу. Якщо колегіальність пріоритетна на етапі обговорення і прийняття рішень, то єдиноначальність необхідно насамперед на етапі реалізації прийнятих рішень.

Єдиноначальність керівника освітньої системи не означає авторитарність та адміністрування, воно ґрунтується на глибокому знанні педагогіки та психології особистості, соціальної психології, обліку індивідуально-психологічних особливостей учителів, учнів, батьків. Єдиноначальність і колегіальність в управлінні - це прояв єдності протилежностей. Єдиноначальність передбачає оперативність у виконанні рішень - колегіальністю відрізняється деякою «повільністю». При визначенні тактичних дій доцільно єдиноначальність, при розробці стратегічних - колегіальність.

Реалізація принципу єдності єдиноначальності і колегіальності в управлінні навчально-виховним процесом знаходить своє втілення в діяльності різного роду комісій і рад, що діють на громадських засадах, в роботі з'їздів, зльотів, конференцій, де необхідний колективний пошук і персональна відповідальність за прийняття рішень. Державно-громадський характер управління освітою створює реальні можливості в центрі і на місцях для утвердження в практиці принципу єдності єдиноначальності і колегіальності.

Принцип об'єктивності і повноти інформації в управлінні освітніми системами. Ефективність управління освітніми системами в значній мірі визначається наявністю достовірної та необхідної інформації. Об'єктивність і повнота інформації протиставлені неконкретності, поверховості у відборі, аналізі та обробці інформації. У соціально-педагогічних науках інформацію розглядають або як засіб комунікації між педагогами та вихованцями, або як сукупність відомостей про стан системи та навколишнього середовища (Ю. Конаржевский, Л. Новикова).

Труднощі з використанням інформації в управлінні часто зв'язуються з інформаційним надлишком або, навпаки, з її недоліком. Роль інформації у внутрішкільному управлінні не можна розуміти однобічно, тобто як збільшення інформації. Треба відзначити, що достаток і невпорядкованість інформації, як і її відсутність, ускладнюють процес прийняття рішень,

оперативне регулювання їх виконання. У педагогічних системах недолік інформації частіше відчувається в галузі виховної діяльності. У ході навчально-виховного процесу ми частіше отримуємо інформацію про успішність учнів, якість знань, але значно менше отримуємо відомостей про особливості спрямованості особистості, особливості її становлення у навчальній та позанавчальній діяльності, про особливості характеру, здібностей та ін.

Для людини, що має справу з внутрішкільною інформацією, важливо знати методи її збору, обробки, зберігання і використання. Шкільний керівник, менеджер у своїй діяльності активно використовують спостереження, анкетування, тестування, роботу з інструктивними та методичними матеріалами. З впровадженням технічних засобів і комп'ютеризацією істотно скоротилися терміни збору і обробки матеріалів. Зусилля шкільної адміністрації повинні бути зосереджені на розробці та впровадженні внутрішкільної інформаційної технології управління, використовувати яку могли б як керівники школи, так і вчителі.

В управлінні освітньою системою важлива будь-яка інформація, але перш за все - управлінська інформація, яка необхідна для оптимального функціонування керованої підсистеми. Управлінська інформація може бути розподілена за різними ознаками: за часом - щоденна, щомісячна, четвертна, річна; за функціями управління - аналітична, оцінна, конструктивна, організаційна; за джерелами надходження - внутрішкільна, відомча, позавідомча; за цільовим призначенням - директивна, ознайомча, рекомендаційна та ін.

Формування інформаційних банків даних, технологій їх оперативного використання підвищує наукову організацію управлінської праці.

Література:

- 1. Архангельский С.И.** Лекции по научной организации ученого процесса в высшей школе/ С.И.Архангельский - М., Высшая школа, 1976. - 201 с.
- 2. Беспалько В.П.** Теория создания и применения / Владимир Петрович Беспалько. – М. : НИИ школьных технологий, 2006. – 192 с.
- 3. Ісаєв І.Ф.** Школа як педагогічна система: Основи управління/ І.Ф.Ісаєв - М.; Белгород, 1997. - 312 с.
- 4. Конаржевский Ю.А.** Менеджмент и внутришкольное управление М.: Педагогический поиск, 2000. — 222 с.
- 5. Хриков Є.М.** Управління навчальним закладом : навч. посіб./Є.М.Хриков-К.:Знання, 2006.-365 с.
- 6. Королєв Ф.Ф.** Очерки по истории советской

школы и педагогики 1917-1920 – М.: Педагогика, 1958 – 154 с. 7. **Сластенін В.А.** Загальна педагогіка: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів/ В.А.Сластенін, І.Ф.Ісаєв, Є.М.Шиянов / Під ред. В.А. Сластенина: в 2 ч. - К.: Гуманит. Вид. Центр ВЛАДОС, 2002. - 475 с.

УДК 351.713+336.221.262

І.О. Кокора

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ВІДПОВІДНОСТІ ПОДАТКОВИХ НАКЛАДНИХ/РОЗРАХУНКІВ КОРИГУВАНЬ КРИТЕРІЯМ ОЦІНКИ СТУПЕНЯ РИЗИКІВ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ БОРОТЬБИ З ТІНЬОВИМ СЕКТОРОМ ЕКОНОМІКИ

Актуальність теми дослідження пов'язана з необхідністю реформування системи адміністрування податків з метою досягнення умов прозорості та зручності в умовах необхідності збільшення надходжень до бюджету держави.

У сучасних умовах кризової економіки України наповнення державного бюджету відбувається переважно завдяки сплаті податків. Через недосконалість процедури адміністрування податків виникає негативне ставлення платників до здійснення своїх податкових зобов'язань, недоотримання яких призводить до зменшення надходжень до бюджету і до зниження позицій України в міжнародному рейтингу умов ведення бізнесу.

Проблеми адміністрування податків в Україні досліджують такі провідні вітчизняні вчені, як І.Пиварникова, Ю.Іванов, Т.Калінеску, З.Омельницька, Н.Привалова та ін.

Проведений аналіз літературних джерел встановив, що на сьогодні недостатньо досліджені питання, пов'язані з необхідністю запровадження системи електронного адміністрування податку на додану вартість на основі принципів європейського законодавства, зокрема не відпрацьований механізм дії системи електронного адміністрування ПДВ, бюджетного відшкодування, та як наслідок відсутній електронний контроль над фінансово-господарською діяльністю платників, яка має ознаки фіктивності.

Одним із найдієвіших важелів стимулювання розвитку економіки є податки й оподаткування. Податки регулюють основні макроекономічні процеси. Завдяки податкам відбувається розподіл і перерозподіл у просторі й

часі значної частини виробленої вартості. Вони також безпосередньо впливають на результати економічної діяльності платників, а відтак податкова політика може або зацікавити (стимулювати) платників працювати у певних галузях і на певних територіях, або — ні. Тому не випадково, що потенціал податкової системи як «вбудованого регулятора» активно використовують усі країни, зокрема з метою забезпечення сталого економічного розвитку. У цьому сенсі не є винятком й Україна, де пошук і застосування ефективних податкових інструментів розглядається як невід'ємна передумова і потужний засіб реформування національної економіки.

Впровадження в дію СМКОР має на меті запобігання відтоку значних коштів у «тіньовий» сектор економіки, шляхом упередження формування контрагентами-покупцями податкового кредиту з ознаками ризику та протиправного формування витрат.

Наказом ДФС України від 28 липня 2015 року №543 передбачений рекомендований порядок взаємодії підрозділів ДФС при комплексному відпрацюванні податкових ризиків з податку на додану вартість, однак враховуючи формування електронної системи оподаткування в Україні вимоги вказаного наказу повільно втілюються у життя, тому на сьогодні система контролю потребує більш ефективного реагування [2; 3; 11].

Так, законом України від 21 грудня 2016 року №1797-VIII «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» запроваджено зупинення реєстрації податкової накладної та розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних (далі – ЄРПН) у разі їх відповідності сукупності критеріїв оцінки ступеня ризиків, встановлених п. 74.2 ст.74 Податкового кодексу України (далі – ПКУ) [1; 7].

Зупинення реєстрації податкової накладної та розрахунку коригування в ЄРПН відбувається у разі їх відповідності сукупності критеріїв оцінки ступеня ризиків, встановлених п. 74.2 ПКУ. Дані критерії встановлено Мінфіном у проекті наказу [8].

Згідно з проектом наказу Мінфіну, серед критеріїв, достатніх для зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в ЄРПН, буде:

- невідповідність кількості/обсягів або відсутність придбання товару/отримання послуги при його реалізації реалізованого товару/наданої послуги (з урахуванням наявних показників таблиці платника податків) та

переважання в податковому кредиті кодів УКТ ЗЕД товарів, зазначених у додатку 2 (більше 20 відс.);

- наявна інформація в контролюючих органах від платника та/або правоохоронних органів, що електронні цифрові підписи посадових осіб платника податку, якими підписано податкову накладну, направлену на реєстрацію в ЄРПН, виготовлено з порушенням законодавства;

- відсутність документів дозвільного характеру – відомостей, про які надані ДФС уповноваженими на це органами; ліцензії, видані органами ліцензування, які засвідчують право суб'єкта господарювання на провадження певного виду діяльності (дозвільні документи, ліцензії на здійснення відповідної діяльності, які відповідно до законодавства передбачені для виробництва або реалізації цих товарів/послуг) стосовно товарів/послуг, які зазначено у податковій накладній/розрахунку коригування. Здійснюється перевірка відповідності кодів УКТ ЗЕД/кодів послуг, визначених у податковій накладній, яка реєструється в ЄРПН визначеним кодам УКТ ЗЕД/кодам послуг, за якими обов'язково має бути наявність у платника дозвільних документів, ліцензій на здійснення відповідної діяльності (за реквізитами документів дозвільного характеру з урахуванням терміну їх дії);

- посадову особу платника податків – юридичної особи чи платника податків – фізичну особу визнано судом винним у скоєнні злочину, передбаченого статтями 205 або 209 Кримінального кодексу України, якщо судимість за цей злочин не було погашено або знято.

- платником податків надано для реєстрації в ЄРПН за поточний місяць розрахунку коригування для неплатників податків із загальною сумою податку на додану вартість (наростаючим підсумком) 50 тис. гривень і більше.

Порядок зупинення визначено в п. 201.16 ст. 201 ПКУ та набрав чинності 1 квітня 2017 року.

Згідно з пунктом 57 підрозділу II розд. XX ПКУ період з 1 квітня 2017 року до 1 липня 2017 року є перехідним періодом, протягом якого процедура блокування реєстрації ПН та РК у ЄРПН здійснюється без фактичного зупинення реєстрації ПН та РК у ЄРПН.

Отже, блокування ПН/РК почнеться з 1 липня 2017 року, а поки для І кварталу 2017 року залишається все по-старому — ПН/РК реєструються без жодних перешкод. Тобто наразі з 1 січня 2017 року реєстрацію ПН/РК ДФС

не припиняє, а всю процедуру у 2017 році вводять поступово в декілька етапів [1; 7]:

| 1 січня 2017 року | 1 квітня 2017 року | 1 липня 2017 року |
|----------------------------|---|--|
| <i>I квартал 2017 року</i> | <i>II квартал 2017 року</i> | <i>III квартал 2017 року</i> |
| <p>ПН/РК не блокують</p> | <p>Перехідний період <i>опробування</i> всієї процедури (у тестовому режимі – без фактичного призупинення реєстрації ПН/РК в ЄРПН (п.57 підрозд.2 ХХ ПКУ)</p> | <p>Призупинення реєстрації ПН/РК працює в повному режимі (п.57 підрозд.2 ХХ ПКУ)</p> |

Рис. 1 Етапи запуску процедури призупинення ПН/РК

Так, з 01.04.2017 року у разі зупинення реєстрації платнику податку протягом операційного дня податковий орган в автоматичному режимі надсилатиме відповідну квитанцію. У квитанції про зупинення реєстрації зазначатимуться:

- порядковий номер та дата складення ПН/РК;
- визначення критерію(їв) оцінки ступеня ризиків, достатніх для зупинення реєстрації;
- пропозиція щодо надання платником податку пояснень та/або копії документів (за виключним переліком) достатніх для прийняття контролюючим органом рішення про реєстрацію такої ПН/РК у ЄРПН.

Кабінет Міністрів України постановою від 29.03.2017 р. № 190 встановив, що комісія ДФС приймає рішення про реєстрацію ПН/РК в ЄРПН або про відмову в такій реєстрації на підставі отриманих від платника ПДВ згідно з пп. "в" пп. 201.16.1 ПКУ:

- письмових пояснень щодо підтвердження інформації, зазначеної у ПН/РК,
- та/або копій документів.

Їх платник податку має право подати до органу ДФС протягом 365 календарних днів, що настають за датою виникнення податкового зобов'язання, відображеного у ПН/РК.

Підставами для прийняття комісією ДФС рішення про відмову в реєстрації ПН/РК будуть:

1) ненадання платником податку письмових пояснень щодо підтвердження інформації, зазначеної у податковій накладній/розрахунку коригування, до якої/якого застосована процедура зупинення реєстрації;

2) ненадання копій документів відповідно до підпункту «в» пп. 201.16.1 ПКУ;

3) надання копій документів, які складені з порушенням законодавства та/або не є достатніми для прийняття комісією ДФС рішення про реєстрацію податкової накладної/розрахунку коригування.

Комісія ДФС не може відмовити платнику податків у розгляді додаткових письмових пояснень та/або копій документів щодо підтвердження інформації, зазначеної у ПН/РК, якщо такі пояснення та/або копії документів подано платником податку до ДФС за основним місцем обліку не пізніше вищезазначеного строку у 365 к.д.

Зазначена комісія приймає рішення про:

- реєстрацію податкової накладної/розрахунку коригування в ЄРПН;
- відмову у реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в ЄРПН.

Таке рішення надсилатиметься платнику ПДВ протягом п'яти робочих днів, що настають за днем отримання пояснень та документів. І таке рішення може бути оскаржено в адміністративному або судовому порядку [1; 7; 8].

Висновок. Отже, усунення недоліків минулої системи адміністрування ПДВ дає змогу зробити податок на додану вартість більш прозорим, технологічним і придатним для застосування в системі оподаткування України, а впровадження в дію СМКОР забезпечить ефективний контроль над фінансово-господарською діяльністю платників та своєчасне виявлення ймовірних ризиків.

Література:

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>; 2. Лист ДФС України від 16.05.2016 р. №16872/7/99-99-14-02-02-17 Методичні рекомендації з фіксування в актах перевірок результатів відпрацювання документально

оформлених платниками податків нереальних господарських операцій з товарами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/gna/8608-16872.html>; **3. Про забезпечення комплексного контролю податкових ризиків з ПДВ** : Наказ ДФС України від від 28 липня 2015 року №543 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/gna/6370-543.html>; **4. Пиварникова І. Ю.** Тіньова економіка України: причини, обсяги та шляхи їх зменшення [Текст] / І.Ю. Пиварникова // Держава і регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2010. – №2. – С.163- 167; **5.Іванов Ю.Б.** Податковий менеджмент: підруч. / Ю.Б. Іванов, А.І. Крисоватий, А.Я. Кізима, В.В. Карпова. – К.: Знання, 2008. – 525 с.; **6. Калінеску Т.В.** Адміністрування податків [текст] Навч. посіб. / Т.В. Калінеску, В.О. Корецька-Гармаш, В.В. Демидович – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 290 с.; **7. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні: Закон України від 21 грудня 2016 року №1797-VIII.** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1797-19>; **8. Про встановлення підстав для прийняття рішення комісією Державної фіскальної служби про реєстрацію податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних або про відмову в такій реєстрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 березня 2017 року № 190** [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249865206>; **9. Омельницька З.** Адміністрування ПДВ/ З. Омельницька // Бібліотека Баланс. Практичне керівництво. – 2014. - № 21. – С. 71-75; **10. Привалова Н.** Електронне адміністрування ПДВ/Н.Привалова // Вісник Міністерства доходів і зборів України. – 2014. - № 47. – С. 11 – 19; **11. Форум громадських організацій «Податкова реформа. Фокус – система електронного адміністрування ПДВ: наслідки для бізнесу та альтернативи».** м. Київ. 18.11.2015 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ppk.org.ua/uk/forum_systema_elektronnoho_administruvannya_pdv.

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

Кардинальні зміни в усіх сферах сучасного життя є наслідком швидкого поширення інформаційно-комунікативних технологій, які призводять до формування «суспільства глобальної компетентності». Інформатизація освіти є одним з пріоритетів діяльності суспільства. Процес інформатизації освіти - це забезпечення методологією розробки та використання ІКТ, які орієнтовані на реалізацію цілей навчання та виховання, організація інформаційного середовища навчального закладу. Застосування інформаційних технологій у системі управління школою є особливо необхідним, оскільки саме управлінські рішення спроможні змінити всю систему роботи школи в цілому, а від їх правильності та своєчасності залежить ефективність роботи закладу.

За минулі роки в Україні створено нормативно-правову базу інформатизації, прийняті Закони України «Про Національну програму інформатизації» [5] та «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» [6]. Національна програма інформатизації спрямована на розв'язання найважливіших загальносуспільних проблем, включаючи управління різними галузями, та створення умов для інтеграції України у світовий інформаційний простір відповідно до сучасних тенденцій інформаційної геополітики. Питання інформатизації управління навчальними закладами розглядаються у роботах багатьох науковців, зокрема В. Гавловського, В. Годіна, В. Грабаурова, Л. Калініної, В. Пікельної, А. Урсул, Є. Хрикова та ін. За оцінкою вчених інформаційна діяльність є складовою управлінської, зміст якої виходить за межі педагогічних знань і потребує опанування керівними кадрами навчальних закладів інформаційним менеджментом, соціальною та правовою інформатикою. Сьогодні ефективне функціонування школи залежить від уміння адміністрації здійснювати оперативний аналіз ситуації, своєчасного її коригування та оптимального прийняття управлінського рішення.

Мета статті – розкрити сутність і значення інформаційно-комунікативних технологій в управлінні навчальними закладами, розглянути основні завдання та шляхи інформатизації управління освітнім процесом,

доцільність та ефективність створення єдиного інформаційного середовища навчального закладу.

Роль інформатизації в управлінні важко переоцінити. Вона допомагає автоматизувати процеси управлінської діяльності шляхом впровадження комп'ютерних інформаційних технологій на всіх рівнях – від підготовки й ухвалення управлінських рішень та оперативного управління до контролю за станом виконавчої дисципліни. Стає можливим швидко опрацьовувати, передавати і зберігати великі обсяги інформації, поліпшуючи тим самим якість управління навчальним закладом, а головне – більш раціонально використовувати час, вивільняти службовців від рутинних операцій, водночас надаючи їм можливість виконувати творчу роботу. В. Годін до завдань інформаційного забезпечення управлінської діяльності відносять: задовільнення інформаційних потреб органів управління, надання їм інформації у вигляді документів; формування, розміщення, наповнення, підтримку, актуалізацію і використання інформаційних ресурсів організації; створення і розвиток систем обробки і передавання інформації; розвиток системи інформаційного забезпечення [2]. З точки зору теорії управління соціальними системами як науки інформація – це результат аналітико-синтетичної обробки даних (відомостей) щодо об'єкта управління, що підтримує його існування. [1]. Така обробка здійснюється переважно свідомо, саме тому продуктивність праці керівників залежить від своєчасного отримання та опрацювання потрібної інформації.

Інформатизація управління навчальними закладами включає:

- створення умов (організування) ефективності здійснення управлінської діяльності на всіх її рівнях: від окремої посадової особи до вищих органів державної влади. Цю функцію в теорії і практиці управління соціальними системами ще називають інформаційно-аналітичним забезпеченням;

- створення апаратних та програмних засобів, телекомунікаційних систем, які забезпечують формування інформаційних ресурсів і доступ до них, а також зберігання, переробку, перетворення та передачу інформації;

- розробку і реалізацію організаційно-методологічних основ і програм послідовного, цілеспрямованого та ефективного впровадження інформаційних технологій у систему управління навчальним закладом.

Є. Хриков пропонує класифікувати та визначати завдання інформатизації навчального закладу за допомогою концепції управління, яка системно охоплює це явище – концепції створення умов[7]. Так, концепція

створення умов передбачає розподіл завдань з вирішення управлінських проблем на декілька груп. Наприклад, для сприяння створенню виробничих умов діяльності навчального закладу, база даних повинна містити інформацію щодо мети, змісту, технологій та результатів його роботи. Прогностичні умови забезпечуються наявністю законодавчих актів, характеризуючих завдання та напрямки роботи закладу, планів роботи та звітної документації. Під правовими умовами мають на увазі наявність законодавчих актів та нормативних документів, ліцензій та акредитаційних сертифікатів на надання певних видів освітніх послуг. Створення організаційних умов передбачає наявність інформації про структуру та функції управлінської системи та колегіальних органів, розподіл обов'язків, положення, пам'ятки, інструкції, розклад занять, облік входної та вихідної документації, про управління якістю надання освітніх послуг та список учнів. Інформаційне сприяння створенню кадрових умов зумовлює необхідність володіння інформацією про штатний розклад та посадові обов'язки працівників, анкетні дані на кожного працівника, графіки атестації працівників. Матеріально-фінансові умови – наявність інформації про управління майном навчального закладу, про його фінансову діяльність, тарифікацію та облік робочого часу [7].

Основою процесу інформатизації управління діяльністю навчального закладу є створення автоматизованої інформаційної системи управління з єдиною інформаційною базою даних, яка організує інформаційні потоки. Під поняттям «єдиний інформаційний простір системи освіти» будемо розуміти можливість спільного використання наявних у системі електронних інформаційних ресурсів усіма суб'єктами системи. Єдиний інформаційно-освітній простір системи освіти пов'язаний з усіма видами освітньої діяльності [3]. Отже, можна визначити три його складові, які потребують організаційно-методичного супроводу: єдиний інформаційний простір управлінської діяльності, єдиний інформаційний простір навчальної діяльності, єдиний інформаційний простір науково-методичної діяльності. Для створення єдиного інформаційного простору необхідна уніфікація автоматизованих інформаційних систем закладів з перспективою їх об'єднання у спільну інформаційну систему. Автоматизована інформаційна система управління діяльністю навчальним закладом повинна мати інформаційно-аналітичний характер, забезпечувати інформаційну підтримку прийняття рішень з усіх напрямків діяльності закладу, базуватися на принципах комплексності, відкритості, безпеки, надійності та зниження

вартісті експлуатації. Основні функції автоматизованої інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю: підтримка прийняття управлінських рішень, управління інформацією процесу навчання, управління внутрішнім документообігом.

За допомогою інформаційних систем у навчальних закладах можна вирішити такі задачі щодо управління: фінансове планування, облік матеріально-технічної бази, управління персоналом, документообіг, підготовка оперативної та зовнішньої звітності. Ці задачі успішно автоматизуються завдяки середовищу Microsoft Office Access. Засоби MS Office Access виконують усі вимоги до використання баз даних інформаційної системи: побудови логічних зв'язків системи, зберігання інформації, створення зручного інтерфейсу для користувача та побудови всіх необхідних форм звітності. Використання інтернету також сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів. Наприклад, хмарні технології дозволяють керувати значними інфраструктурами. Прикладами хмарних технологій в освіті можуть стати: електронні щоденники, журнали, особисті кабінети для учнів та вчителів, інтерактивні приймальні, тематичні навчальні форуми для учнів, пошук інформації, коли учні можуть розв'язувати певні навчальні задачі навіть за відсутності педагога чи під його керівництвом.

Сервіси Google можна використовувати в адміністративній роботі керівника навчального закладу. Наприклад, сервіси Gmail та Google Docs у роботі з вчителями: формування та обмін аналітичними матеріалами щодо визначення рівня навчальних досягнень учнів з навчальних дисциплін за семестр, за рік; спільне формування планів роботи.

Головні умови успішної інформатизації системи управління діяльністю навчального закладу:

- достатнє матеріально-технічне забезпечення;
- відповідне програмне забезпечення;
- наявність компетентних спеціалістів у сфері інформаційно-комунікативних технологій;
- комп'ютерна грамотність та інформаційна культура колективу закладу.

Негативний вплив на процес інформатизації надають психологічні та соціокультурні фактори: низький рівень інформаційної культури, нерозробленість методик впровадження інформаційних технологій в управління та інші.

В процесі інтеграції автоматизованої інформаційної системи до управління закладом необхідно приділяти більше уваги підготовці персоналу, є необхідність подолання небажання та невміння колективу працювати у нових умовах, потрібно відмовитися від неефективних методів роботи. Саме тому пріоритетним завданням на етапі впровадження інформаційно-аналітичної системи управління є формування інформаційної культури персоналу.

Висновки. Враховуючи вище викладений матеріал, можна зробити наступні висновки: інформатизація управління навчальним закладом передбачає, по-перше, визначення сутності управління; по-друге, створення бази даних для інформаційного супроводу управлінської діяльності керівника, по-третє, формування інформаційної культури персоналу. Зміст інформації має відповідати змісту управлінських функцій і сприяти забезпеченню наукової основи для прийняття управлінських рішень. Для якісного процесу управління навчальним закладом потребують подальшої розробки наступні питання: удосконалення матеріально-технічного забезпечення закладу, бази даних; створення програмного забезпечення для вирішення управлінських завдань. Застосування в управлінні навчальним закладом інформаційних комп'ютерних технологій дасть можливість: підвищити ефективність процесу надання соціальних послуг; зменшити час на виконання поточної роботи; оперативного доступу до інформації стосовно діяльності навчального закладу.

Література:

- 1. Гавловський В.Д.,** Інформатизація управління соціальними системами / В.Д.Гавловський, Р.А. Калюжний, В.С.Цимбалюк: за заг. ред. М.Я.Швеця, Р.А.Калюжного. – К.: МАУП, 2003. – 336 с.
- 2. Годін В.І.** Информационное обеспечение управленческой деятельности: Учебник /В.Годин, И.Корнеев – М.: Мастерство; Высшая школа, 2001. – 240 с.
- 3. Грабауров В. А.** Информационные технологии для менеджеров. – М.: Финансы и статистика, 2001.– 368 с.
- 4. Дубас О.** Інформаційний розвиток сучасної України у світовому контексті: Монографія / О. Дубас – К.: Генеза, 2004. – 208 с.
- 5. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1998. – № 27-28. – 182 с.**
- 6. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки : Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2007. – № 12, – 102 с. Режим доступу: <http://umniki.com.ua/?q=node/681>**

7. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков –К. :Знання, 2006. – 365 с.

УДК 37.014(045)(4/9)

О.І.Кравченко

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ В ПУБЛІКАЦІЯХ ЗАРУБІЖНИХ АВТОРІВ

Питання стратегічного менеджменту в освітніх закладах є своєчасними та актуальними, оскільки в умовах демографічної кризи сучасні заклади освіти опинилися в жорстоких умовах конкуренції. Упровадження стратегічного менеджменту в освітні заклади різних рівнів акредитації надає їм можливість ефективно спланувати свій подальший розвиток. За таких обставин зарубіжний досвід з питань стратегічного менеджменту у навчальних закладах набуває особливої актуальності. Публікації зарубіжних авторів розкривають практичний позитивний досвід стратегічного управління в навчальних закладах та пропонують методичні рекомендації щодо розроблення стратегій розвитку та стратегічних планів. Таким чином, праці зарубіжних авторів з питань стратегічного менеджменту в освітніх закладах складають базу для перенесення зарубіжного досвіду у вітчизняну практику управління навчальними закладами.

Мета статті полягає у висвітленні актуальних питань зі стратегічного менеджменту в освітніх закладах в публікаціях зарубіжних авторів.

Особливості зарубіжних видань з освітнього менеджменту:

- міжнародні журнали з освітнього менеджменту забезпечують форум для наукових доповідей і обговорення змін у всіх аспектах управління навчальними закладами;
- міжнародні журнали презентують сучасні досягнення з управління навчальними закладами та перспективи розвитку освіти у світовому вимірі.

Перелік популярних зарубіжних видань, в яких публікуються статті з освітнього менеджменту:

- журнал Академії управління (Academy of Management Journal (USA));
- журнал Академії управління. Наука і освіта (Academy of Management Learning and Education);
- журнал Академії управління Великої Британії (British Journal of Management);
- Управління, адміністрування та керівництво освітою (Educational Management Administration & Leadership);
- Журнал сучасних досліджень в менеджменті (Journal of Contemporary Research in Management);
- Журнал з освітнього адміністрування (Journal of Educational Administration);
- Британський журнал науки і освіти (British Journal of Educational Studies).

Перелік популярних зарубіжних видань, в яких публікуються статті з освітнього менеджменту:

- Журнал з освітнього менеджменту (Journal of Management Education);
- Міжнародний журнал з освітнього менеджменту (The International Journal of Management Education (США));
- Міжнародний журнал з освітнього менеджменту (International Journal of Educational Management (United Kingdom));
- Журнал управління вищою освітою (Journal of Higher Educational Management);
- Журнал освітніх та соціальних наук (Journal of Education and Social Sciences (JESS)).
- Журнал наукового менеджменту (Journal of Management Sciences (JMS))

Популярні напрями публікацій зарубіжних авторів зі стратегічного менеджменту в освітніх закладах:

- перспективи розвитку в галузі освіти та бізнесу;
- вплив бізнесу на управління освітою різних країн;
- взаємовідносини бізнесу, потреб роботодавців та управління розвитком освіти;
- глобалізація бізнесу та управління освітою;
- адміністративні питання розвитку навчальних закладів.

Популярні напрями публікацій зарубіжних авторів менеджменту освіти:

- управління ризиками та звітністю в управлінні освітніми закладами;
- стратегічне планування в навчальних закладах різного типу;
- система планування у вищих навчальних закладах;
- стратегічне планування людських ресурсів у навчальних закладах;
- демократичні аспекти управління в освітніх закладах;
- освітнє лідерство вищих навчальних закладів;
- вплив розвитку наукових досліджень в університетах на розвиток їх матеріально-технічної бази та фінансового становища;
- розвиток фінансового забезпечення вищих навчальних закладів;
- університети XXI століття;
- розвиток партнерських зв'язків університетів різних країн
- дослідження гендерних аспектів в управлінні вищими навчальними закладами.

Перспективні напрями для публікацій вітчизняних науковців у зарубіжних виданнях:

- моделювання розвитку фінансового становища університетів України (або інших країн);
- взаємодія вищих навчальних закладів та бізнесу;
- розвиток корпоративної культури в освітніх закладах України;
- розвиток партнерства університетів України та зарубіжних університетів;
- створення стратегічних альянсів навчальних закладів різного рівня акредитації;
- формування лідерства у підготовці керівників навчальних закладів;
- формування конкурентоспроможності вищого навчального закладу на світовому освітньому ринку.

ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

На сьогодні, коли Україна тримає курс на вступ у склад членів ЄС, виникає потреба в реформуванні різних галузей і сфер. Зараз триває масштабна реформа освіти, про що свідчить Закон «Про вищу освіту». Усі новації можна прослідкувати у вступній кампанії, особливостях ДПА і ЗНО.

Дослідженням даної проблеми займалися ряд учених, серед яких слід відзначити роботи С. Крисюка, В. Лугового, Л. Маргуліної, Н. Протасової, Є. Хрикова та ін.

Метою статті є розгляд демократизації управління освітою як невід'ємної умови реформування вітчизняної галузі освіти.

Цілеспрямований вплив на зміну стану освіти здійснює не стільки держава, скільки суспільство і громадськість. Управління освітою у демократичному суспільстві є і може бути тільки державно-громадським, в якому поєднується діяльність суб'єктів управління державної та громадської природи і базується на принципах делегування повноважень та залучення громадськості до управління освітою.

Управління системою освіти з боку держави здійснюється на основі реалізації комплексу заходів, дій, які спрямовані на корекцію та встановлення основ економічних, соціальних, політичних та інших процесів стосовно до цієї системи. Як спосіб дій, стратегія є необхідною за ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів. Завданням стратегії є ефективне використання ресурсів для досягнення основної мети.

Основні стратегічні напрями реформування системи освіти:

- 1) удосконалення адміністрування системи освіти;
- 2) децентралізація управління освітою;
- 3) модернізація системи кадрового забезпечення системи освіти;
- 4) удосконалення змісту і процесу навчання;
- 5) оптимізація фінансування освіти;
- 6) посилення міжнародного співробітництва [3, с. 6].

Актуальність і неминучість реформування вітчизняної системи освіти взагалі і зокрема в напрямі її демократизації сьогодні ні в кого не викликає

сумнівів. Однак більша частина пропозицій із демократизації, що надаються сьогодні, носять, на превеликий жаль, декларативний характер, що не завжди приносить очікувані результати. Тому, необхідне конкретне вивчення демократизації освіти як процесу трансформації організаційних, виховних та управлінських аспектів освітньої галузі.

Важливою умовою демократизації освітньої галузі є перегляд концептуальних основ управління нею. Тривалий час у теорії й практиці педагогіки й освітнього менеджменту панувало уявлення про управління як вплив керуючої підсистеми на керовану, спрямований на забезпечення реалізації мети навчального закладу. Саме таке розуміння суті управління було сутнісною характеристикою авторитарності управлінської діяльності [1, с. 19].

Демократизація управління освітньою галуззю повинна допомагати утверджувати в сфері освіти гармонійне поєднання прав особи, суспільства і держави. У педагогічних дослідженнях вчених різних часів демократизація управління освітніми закладами пояснюється як послідовне розширення участі в управлінні школою учнів, батьків, працівників шкіл – усіх зацікавлених в результатах діяльності шкільного колективу, чийх інтересів торкається процес роботи закладу освіти.

Як видно, необхідно розрізняти кілька ключових структурних аспектів демократизації освіти. А саме, демократизація управління освітою і демократизація навчально-виховного процесу. З іншого боку, це демократизація управління освітньою галуззю і демократизація управління окремим навчальним закладом. Це також демократизація змісту освіти і посилення демократичності її структури і форм.

На рівні управління освітньою галуззю ключові чинники демократизації виражені в таких твердженнях:

- вплив загальносвітових тенденцій глобалізації на національну систему освіти;
- вплив демократизації українського суспільства на систему освіти;
- визнання прав усіх етнічних спільнот на збереження і розвиток своєї самобутності і культури в сучасній освіті;
- відповідність підготовки фахівців інтересам перш за все регіону, а вже потім держави;
- деполітизованість сучасної освіти;
- університетська автономія (надання університетам більшої незалежності з боку держави у вирішенні питань);

– вплив приєднання української системи вищої освіти до Болонського процесу на процес демократизації освіти [4, с. 399].

Серед тенденцій останнього десятиліття можна виявити низку головних, які найбільш сильно впливають на процеси демократизації освітньої галузі в Україні. Основними з них є:

- 1) отримана можливість навчатися одночасно у кількох вищих навчальних закладах;
- 2) перехід вищих начальних закладів до ринкових відносин, наявність конкуренції між ними, яка сприяє підвищенню якості навчання і виховання студентів;
- 3) впровадження дистанційних форм навчання;
- 4) різноманітність освітніх закладів, з яких учні або студенти можуть обирати, де їм отримати освіту [4, с. 399].

Менш впливовими є такі фактори, які стали доступними в останнє десятиліття чи близько того:

- 1) кредитування навчання молоді;
- 2) перепідготовка кадрів та підвищення кваліфікації за допомогою другої вищої освіти;
- 3) соціальна корекція безробітних та ін. [4, с. 399].

На рівні управління окремим навчальним закладом ключовими чинниками є наступні:

- вплив дисциплін за вибором студентів на процес демократизації освіти;
- вплив можливості обирати індивідуальний графік відвідування занять на процес демократизації освіти;
- вплив інноваційних методик проведення занять на процес демократизації освіти;
- планування роботи закладами освіти, вирішення питань навчально-виховної, методичної, економічної, фінансово-господарської діяльності;
- доцільність введення більшої кількості годин консультацій, індивідуальної роботи викладача зі студентами як альтернативного варіанту традиційним колективним формам навчання - лекціям та семінарським заняттям;
- агенти і способи провадження громадянської освіти [4, с. 400].

Демократизація закладу освіти передбачає обов'язкову демократизацію управлінської діяльності його керівників, педагогічного та учнівського

колективів, формування демократичного стилю керівництва, наявність та ефективність функціонування колегіальних органів управління, учнівського самоврядування, співробітництва, співтовариства.

Метою демократизації управління закладом освіти є підвищення відповідальності кожного члена колективу за доручену справу – справу виховання підростаючого покоління, формування активної життєвої позиції, підготовки учнів до самостійного життя в умовах демократії, ринкових відносин та інших нових форм господарювання, забезпечення всім громадянам країни рівних прав і свободи у набутті освіти [1, с. 13].

На думку Хрикова Є. М., ефективність управління залежить від вирішення проблеми співвідношення централізації, авторитарності й децентралізації, демократизації. Необхідно визнати, що абсолютизація будь-якого з підходів недоцільна. Пріоритет централізації і авторитарність, породжена нею, призводять до неврахування особливостей, інтересів окремих людей, зниження їхньої активності, звуження можливостей самореалізації. Пріоритет децентралізації і демократизації може призвести до послаблення цілеспрямованості, системних зв'язків, еkleктичності. Та йтися має не про демократизацію авторитарного управління й авторитаризацію демократичного, а про побудову такої системи управління, яка б зберігала сильні боки кожного з наявних підходів [6, с. 390].

У прикладному плані демократизація управління закладом освіти включає такі напрями:

- 1) делегування певної частини прав і повноважень адміністрації таким громадсько-демократичним структурам, як педагогічна рада, методичні об'єднання, учнівське самоврядування;
- 2) забезпечення виборності та звітності цих управлінських структур;
- 3) уміле та максимальне використання творчого потенціалу керівників шкіл, учителів, учнів, батьків і широкої громадськості.

Організаційно-педагогічна робота з учителями, учнями та батьками в рамках названих напрямів передбачає провадження комплексу оперативних заходів:

- широке залучення педагогів до формування програмно-цільових установок та змісту роботи закладу освіти, аналізу стану викладання, рівня знань, умінь і навичок учнів і студентів, їх вихованості;
- аналіз керівниками закладу стану викладання, рівня знань, умінь і навичок, з дотриманням принципу гласності та гуманності під час спілкування з педагогами та підготовки рішень;

- делегування окремих функцій управління методичним об'єднанням, педагогічній раді закладу, іншим дорадчим органам;
- введення в практику роботи творчих груп для розробки і оцінки потреби в тих чи інших інноваційних технологіях викладання навчального матеріалу;
- заохочення педагогів до конструктивної критики, плюралізму думок під час обговорення стану навчання й виховання;
- удосконалення форм, методів і стилю роботи керівника закладу та його заступників на засадах відповідальності з усуненням бюрократизму, командно-рольових методів управління навчально-виховним процесом;
- модернізація, гуманізація та гуманітаризація змісту освіти, навчання й виховання;
- активне використання учнівського самоврядування в розробці форм оцінювання знань і вмінь;
- впровадження в практику колективно прийнятих педагогічних рішень, розпоряджень директора школи та рекомендацій громадських організацій, дотримання нормативного підходу до управлінської та педагогічної праці в освітньому закладі;
- впровадження в практику управлінської діяльності керівників освітніх закладів демократичної культури праці та управління;
- звітування керівника закладу та його заступників перед педагогічним колективом, студентами (учнями) та батьками за зміст і результати управління навчально-виховним процесом кожного навчального року [4, с. 400–401].

При цьому важливо підкреслити, що ступінь участі підлеглих в управлінні закладом освіти доцільно вибирати з урахуванням:

- рівня компетентності робітників;
- рівня їх інформованості;
- часу, що відводиться для прийняття рішень;
- можливості компромісу між різними точками зору;
- можливості створення відповідної структури для прийняття колективних рішень [5].

Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності керівника закладу освіти зумовлює необхідність підвищення його відповідальності за стан і ефективність навчально-виховного процесу, за реалізацію суспільних вимог до сучасної школи.

Водночас реалізація принципу демократизації має забезпечити зміцнення дисципліни та порядку в закладі, згуртованість педагогічного колективу, взаємоповагу та співпрацю педагогів, учнів та їхніх батьків [2, с. 3].

Таким чином, процес демократизації управління освітою є невід'ємною ланкою у реформуванні системи освіти.

Демократизація управління освітою як чинник реформування системи освіти дасть можливість покращити якість освітніх послуг і компенсує недоліки управлінської діяльності.

Реформування дасть змогу усунути незлагодженість педагогічного колективу у взаємодії між керуючими ланками управлінської діяльності. Усе це може бути доповнене завдяки внеску кожного члена колективу в розмаїття своєї професійної діяльності. Окрім цього, дасть змогу проводити ретельний аналіз якості освіти у порівнянні з іншими навчальними закладами не тільки вітчизняних, але й зарубіжних країн. На основі цього аналізу доповнення, поліпшення знань, вмінь та навичок управлінської діяльності допоможуть упроваджувати в неї нові шляхи вирішення завдань менеджменту.

Література:

- 1. Бегей В. М.** Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах / В. М. Бегей. – Львів, 1995. – 217 с.
- 2. Березняк Є. С.** Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи / Є. С. Березняк. – К.: Генеза, 2003– 80 с.
- 3. Державне управління у сфері освіти: конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю «Державне управління у сфері освіти» / авт. кол. Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін.; за заг. ред. Н. Г. Протасової. – К.: НАДУ, 2012. – 60 с.**
- 4. Маргуліна Л. В.** Демократизація освіти: український історичний досвід і сучасність // Л. В. Маргуліна. – Гілея. Філософські науки: зб. наук. праць – Вип. 43. – К., 2011. – С. 397–404.
- 5. Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою: Навч. посібник для студентів пед.ін-ів та ун-тів і керівників шкіл. – Львів: ЛДУ. 1994. – 152 с.**
- 6. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом: навч. посіб. /Є.М.Хриков – К.: Знання, 2015. – 644 с.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДО ПРАЦІ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ (НА ПРИКЛАДІ ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ ДЛЯ СІМ'Ї, ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ)

Проблема мотивації праці в соціальній роботі є актуальною, багатогранною і складною. Специфіка соціальної роботи полягає в особливому змісті й характері праці; в універсальному наборі знань, умінь, навичок, особистісно-моральних якостей, необхідних фахівцю; високої суспільної значущості професії. Це все накладається на проблеми вкрай низької оплати праці та відсутність престижу даної професії.

Досвід зарубіжних країн показує, що в мотивації праці працівників важливе місце займають не тільки матеріальні блага, але і сприятливі умови праці, моральний клімат у колективі, соціальні гарантії і пільги, інші форми соціальної підтримки, участь у прибутках.

Останнім часом склався стійкий інтерес до проблеми мотивації в діяльності працівників соціальних служб, оскільки саме цей фактор визначає ефективність роботи, як особисто співробітника, так і загальнодержавного інституту соціальної роботи в цілому. Підвищення ефективності соціальної роботи є не тільки проблемою наукових досліджень, але і важливим завданням для практиків-управлінців державного і регіональних рівнів, безпосередніх організаторів системи соціального захисту населення, а також викладачів вищої школи, які займаються підготовкою і перепідготовкою фахівців у даній сфері діяльності.

Мотивація персоналу соціальних організацій – це багатогранний феномен, який потребує детального вивчення. В силу складності та різноманітності підходів у вивченні соціальної роботи, не існує єдиної концептуальної моделі мотивації соціальних працівників, яка б отримала загальну підтримку.

Дане питання вже довгий час є складним, досліджуванням якого займалось багато науковців, таких як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Ф. Тейлору, Ф. Гілберту й Л. Гілберт, Г. Емерсону, М. Фоллет, О. Шелдону, А. Файолу, Е. Мейо, В. Весніна, Г. Кулікова для того, щоб зрозуміти, чим же насправді керується людина при виборі даної професії [1]. Під мотивацією ми розуміємо певні спонукання до дії, здатність людини дієво задовольняти свої

потреби. Мотивація визначається як процес, який ініціює, спрямовує і підтримує цілеспрямовану поведінку.

З одного боку, мотивація детермінує поведінку індивіда (А. Адлер, А. Маслоу та ін.), з іншого боку – стимулює та дозволяє підтримувати її на певному рівні (Р. Лоуер, Л. Портер та ін.) [2].

Розуміння мотивів персоналу соціальних організацій може надати велику допомогу організаціям в залученні та утриманні висококваліфікованих фахівців, які усвідомлено обрали соціальну сферу. По-перше, соціальні центри та служби можуть використовувати інформацію про мотивацію для залучення потенційних працівників з поширенням повідомлень, які точно відповідають їх мотиваційним потребам. По-друге, при оцінці мотиваційних потреб персоналу соціальних організацій, соціальні установи можуть забезпечити їх ефективне розміщення у ту сферу діяльності, що відповідає їхнім потребам. По-третє, зрозумівши мотивацію соціальних працівників, організації можуть підтримувати рівень їхньої сатисфакції за рахунок забезпечення виконання цих мотивів [3].

Метою написання статті є визначення мотиваційних заходів з удосконалення системи мотивації до праці працівників Старобільського районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді

У дослідженні приймали участь керівники структурних підрозділів, соціальні працівники та фахівці із соціальної роботи, які працюють в сільській місцевості та які мають стаж практичної роботи.

Так була розроблена анкета, спрямована на вивчення факторів мотивації працівників соціальної сфери. Анкета включала питання закритого і відкритого характеру, пов'язані з визначенням рівня сформованості професійних мотивів.

У ході констатуючого експерименту було досліджено мотиви до вибору професії та трудової діяльності; компетентність у своїй справі; зацікавленість у результатах роботи та ін. Також досліджено фактори, що впливають на трудову діяльність.

Реципієнтам було запропоновано заповнити анкету й оцінити запропоновані в списку мотиви за десятибальною шкалою. У результаті чого, за ступенем значущості кожного мотиву, вираженого в балах, робився висновок про те, наскільки виражене у конкретного соціального працівника професійне покликання та наскільки в нього виражені супутні й другорядні мотиви, інтереси.

Також проводилися бесіди, в яких з'ясовано ставлення працівника соціальної сфери до обраної професії, усвідомлення ними свого вибору, умови формування мотивів та місце, яке професія займає в його системі мотивів.

Відповідно до проведеного аналізу зроблені наступні висновки:

1) для більшої частини співробітників Центру робота займає важливе місце в житті (пріоритетніше особистого життя або нарівні з ним);

2) заробітна плата персоналу знаходиться на середньоринковому рівні і навіть нижче, нічим не відрізняючись від заробітних плат в аналогічних установах;

3) аналіз показує, що в Центрі соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді не ведеться комплексних робіт по розробці і підтримці мотиваційних програм, стимулювання є недостатнім, персонал незадоволений заробітною платою і мотиваційними програмами;

4) до числа основних факторів, які не влаштовують працівників установи можна віднести: непрестижність роботи, низьку оплату, рутинний процес праці. Для багатьох працівників робота в центрі не за фахом, при цьому кваліфікація персоналу в цілому відповідає виконуваним обов'язкам;

5) психологічний клімат у колективі оцінюється як досить сприятливий;

6) найбільш привабливими сторонами службової діяльності є можливість широкого спілкування з людьми, можливість реалізувати себе в даній області, надавати допомогу людям.

Серед факторів, що негативно впливають на реалізацію здібностей, можна відзначити відсутність необхідності використовувати повною мірою інтелектуальні та фізичні здібності на роботі.

У той час як співробітники відзначають відсутність в установі зв'язку між розміром оплати праці, кваліфікацією і професіоналізмом.

Крім специфічних факторів, пов'язаних з роботою, на соціальних працівників діють і наслідки звичайних стресових явищ, властивих всім українцям: загроза втратити роботу, зростання вартості життя, правова і соціальна незахищеність, небезпека, пов'язана з підвищеною кримінальною ситуацією в країні і т. д.

Так само були відзначені, як досить важливі, такі мотиваційні форми: хороший моральний клімат в установі, хороші умови праці, оплата путівок, додаткова відпустка.

Дослідивши стан мотивації до праці працівників Центру соціальних служб для сім'ї, дітей запропоновано наступні мотиваційні заходи з удосконалення системи мотивації:

- забезпечити в установі клімат взаємної довіри, поваги і підтримки;
- дати кожному цікаву роботу, яка буде спонукати його розвивати свої знання та вміння;
- установити чіткі цілі і завдання, а також справедливі норми виробітку;
- давати можливість професійного росту співробітників з урахуванням їх потенціалу;
- надавати всім рівні можливості при наймі та просуванні по службі, що обумовлюються тільки здібностями співробітників, їх результативність та накопиченим досвідом;
- компенсувати витрати зусиль співробітників на базі оцінки їх внеску в результати, досягнуті установою, за допомогою підвищення заробітної плати і премій за результатами року;
- висловлювати публічне і відчутне визнання тим людям, чий зусилля і отримані результати перевершують середні показники для працівників даної категорії;
- демонструвати працівникам, що їм потрібно робити, щоб просуватися по кар'єрних сходах;
- виявити шляхом соціологічних опитувань фактори, що знижують задоволеність працівників діючою в установі системою стимулювання праці і практикою надання тих або інших пільг, і прийняття, у разі необхідності, відповідних корекційних заходів;
- краще інформувати працівників про те, як розраховується розмір заохочень (премій, надбавок тощо), кому і за що вони даються;
- виявити в ході особистих контактів з підлеглими можливі несправедливості в оплаті працівників, присудженні премій і розподілі інших заохочень для подальшого відновлення справедливості;
- постійно відслідковувати ситуацію на ринку праці та рівень оплати тих професійних груп, з якими можуть порівнювати себе працівники, і внесення своєчасних змін у систему оплати їх праці;
- висловлювати публічне і відчутне визнання тим людям, чий зусилля і отримані результати перевершують середні показники для працівників даної категорії;

– демонструвати працівникам, що їм потрібно робити, щоб просувати свою кар'єру.

Реалізація даних мотиваційних заходів дозволить сформувати систему мотивів до праці працівників Старобільського районного центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді, яка забезпечить високу ефективність праці та надання якісних послуг клієнтам.

Література:

1. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К.: МАУП, 2002. – С. 126-143. . **2. Дворецька Г.В.** Соціологія праці: навч. посібн./Г.В.Дворецька – К.: КНЕУ, 2001. – С. 166 - 168. **Колот А.М.** Мотивація персоналу: підручн. / А.М.Колот – К.: КНЕУ, 2002 – 337 с.

УДК 378.1(477)

І.С.Паславська

СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ-РИЗИКІВ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Забезпечення конкурентоспроможності вищого навчального закладу та ефективного управління неможливе на сучасному етапі без використання технологій ризик-менеджменту. У вітчизняній науці та практиці досі не узагальнені підходи та методики використання аспектів ризик-менеджменту в управлінні вищим навчальним закладом.

Незважаючи на практичну та теоретичну цінність на даному етапі розвитку педагогічної науки проблема ризику та ризик-менеджменту розглянута недостатньо, більш детально дана проблема розглядається в економіці, банківській справі, філософії, психології.

Мета даного дослідження полягає в проведенні аналізу наукової та навчально-методичної літератури останніх десятиріч та узагальнені стану дослідження використання технологій ризик-менеджменту у вищих навчальних закладах та підходів до визначення даного терміну.

Протягом останніх десятиріч все частіше об'єктом інтересу вчених стає ризик в сфері управлінської діяльності. Даному питанню свої праці

присвячують такі науковці як І. Арлюкова, В. Гриньова, В. Кравченко, В. Коюда, О. Коюда, А. Старостіна, О. Пономаренко, С. Романюк, В. Черкасов та ін. Вивченню ризиків в освіті свої праці присвячують наступні науковці: С. Білоусова, М. Беляєва, Т. Костюкова, І. Лисенко, Н. Нікітіна, В. Чупров, П. Щеглов та ін.

М. Беляєва розглядає ризик в освіті як феномен, який поєднує в собі небезпеку і нові можливості [1]. Учена стверджує про існування двох парадигм розуміння ризику: «європейській» та «американській». Згідно з першою парадигмою ризик пов'язується з небезпекою втрати, що в результаті щонайменше дестабілізує життя та діяльність людини. Згідно з другою парадигмою ризик пов'язується з новими можливостями.

Поняття «освітній менеджмент» вводить у науковий обіг О. Чубарова, яка розуміє під цим поняттям ризик, пов'язаний з наданням та отриманням освітніх послуг в умовах функціонування ринку освітніх послуг [8]. Термін «освітній ризик» зустрічається в дослідженнях й інших науковців, таких як Ю. Васильков, Л. Глущина, І. Абрамова, Є. Ішакова, М. Медведева.

Діяльність будь-якого підприємства, установи чи організації завжди пов'язана з ризиком та можливими втратами. В такій ситуації необхідна наявність певного механізму, який би дозволив передбачити настання ризиків та в разі необхідності подолати їхні наслідки. Таким механізмом є ризик-менеджмент.

Значний внесок у дослідження проблеми управління ризиками зробили такі українські та зарубіжні вчені як А.Альгін, Т.Андерсен, І.Балабанов, В.Вітлінський, В.Гранатуров, В.Глущенко, Дж.Кальман, Г.Клейнер, Н.Макарова, В.Москвін, О.Устенко, М.Хохлов, В.Черкасов, О.Ястремський.

В результаті аналізу науково-методичної літератури виявлено відсутність єдиного тлумачення поняття «управління ризиком». Управління ризиками розглядають як особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства, організації, установи [5]; вид управління, заснований на врахуванні можливих відхилень від запланованих результатів діяльності внаслідок різноманітних причин, пов'язаних з особливостями прояву суб'єктивного чинника [4].

Ризик-менеджмент (управління ризиками) – вкрай необхідна діяльність у різних сферах життя та діяльності людини, зокрема й в освіті. М. Беляєва стверджує, що ризик-менеджмент є самостійною діяльністю або

складовою управління, та потреба в ризик-менеджменті виникає не на індивідуальному, а на інституційному рівні [1].

Ю. Васильков та Л. Гущина стверджують, що ризик-менеджмент в освіті є центральною частиною стратегічного управління організацією, процес, завдяки якому, організація аналізує ризики з метою максимальної ефективності будь-якої діяльності [2]. Ризик-менеджмент в освіті є одним з напрямів сучасного менеджменту, що вивчає проблеми управління ризиками, які виникають в процесі діяльності навчального закладу. Виділяють наступні напрями ризик-менеджменту:

- розробка системи заходів, спрямованих на запобігання й профілактику ризиків;
- мінімізація негативних наслідків, які можуть заподіяти ризики напрямам діяльності навчального закладу; можливість отримувати в ситуації ризику додаткові доходи чи інші переваги шляхом раціонального використання ситуації.

Очевидним є той факт, що категорія ризику в сучасній педагогічній літературі досліджена недостатньо, незважаючи на теоретичну та практичну значущість.

Ризик-менеджмент як специфічна наука формувалася не одне десятиліття, однак до сьогодні не існує чітко сформованих еволюційних концептів розвитку ризик-менеджменту як окремої галузі.

Слід зазначити, що поняття ризик має досить тривалу історію, але найактивніше різні аспекти ризику почали вивчати наприкінці XIX – на початку XX ст.

Становлення ризик-менеджменту як нової парадигми стратегічного управління в сучасному бізнесі відноситься до середини 90х років XX століття. Швидкий розвиток мережі Інтернет, глобалізація, розвиток ринку похідних інструментів, інформаційно-технологічний розвиток кардинально змінили підходи до управління ризиками. До 90х років управління ризиками здійснювалось лише на рівні окремих осіб, внаслідок чого використовувався вузькоспеціалізований, фрагментований підхід до управління ризиками «знизу наверх», що розглядав усі ризики як окремі та не пов'язані між собою елементи.

За останні роки підходи до управління ризиками значно змінились, що негайно призвело до побудови нової моделі ризик-менеджменту. Вона комплексно розглядає ризики усіх відділів та напрямів діяльності

господарюючого суб'єкта. З'явилась можливість отримувати співставні оцінки за усіма видами ризиків.

Управлінню ризиками приділяється достатньо уваги в закордонних і вітчизняних публікаціях, зокрема в теорію управління ризиками значний внесок зробили такі вчені: Б. Райзберг, Т. Райс, Л. Севідж, М. Фрідмен, П. Шумпетер, А. Матвійчук, В. Хобта, В. Буянов, А. Альгін, П. Верченко та ін.

Закордонні фахівці доклали багато зусиль для практичної реалізації своїх напрацювань. Зокрема, авторитетними державними та професійними організаціями прийняті та рекомендовані до широкого застосування спеціальні нормативні документи, безпосередньо присвячені тому, як впровадити управління ризиками в практику бізнесу. Мова йде про Австралійсько-новозеландський стандарт із ризик-менеджменту AS/NZS 4360, Стандарт з ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту та Комплексні основи ризик-менеджменту в рамках всієї компанії, які розроблені Комітетом організацій-засновників Національної комісії із вивчення шахрайства в області фінансової звітності (США). Ці документи дають змогу керівникам проектів та підприємств отримати інформацію щодо специфіки конкретних етапів ризик-менеджменту та побудувати в проекті ефективну систему управління ризиками.

Незважаючи на існуючі теоретичні та практичні напрацювання в сфері управління ризиком, його ефективному використанню на українських підприємствах заважає ряд обставин.

По-перше, стандарти, розроблені закордонними організаціями, призначені для застосування, в основному у великих компаніях, досвідчені фахівці яких пройшли відповідну підготовку та володіють сучасними методами ризик-менеджменту.

По-друге, розробники стандартів, у більшості випадків, прямо вказують на те, що ідентифікація ризиків організації, як правило, проводиться незалежними консультантами. Тому вітчизняні підприємства потребують певної адаптації змісту цих документів до їх діяльності. Успішна реалізація проектів потребує наукових розробок щодо вдосконалення методів, прийомів, стандартів управління ризиками, які б спиралися на міжнародний досвід та враховували особливості ситуації в Україні.

Висновки. Аналіз наукової літератури та дисертаційних досліджень свідчить про те, що проблема термінологічного аналізу поняття «ризик-менеджмент» досліджувалась у працях таких вітчизняних і зарубіжних

науковців, як А.Альгін, В.Вітлінський, М.Дуглас, В.Кравченко, А.Старостіна, Е.Тернер, О.Устенко. Сучасна наука досліджує специфіку управління ризиками в певних сферах, зокрема, розвиток стратегічного менеджменту вищої освіти розглянуто в наукових доробках О.Козлової, В.Маслова, В.Панасюка, Є.Хрикова та ін.

Аналіз літератури з теорії управління останнього десятиліття свідчить, що підходи, традиційні для радянської системи вимагають перегляду і відходу від традиційних принципів і поглядів на сутність управління навчальними закладами.

Ризик є однією з основних проблем сучасності - суспільного життя, господарської та економічної діяльності. Не стала виключенням і система освіти. Таким чином, на сьогодні вкрай важливо сформулювати систему знань про сутність, основні принципи і функції управління ризиками, форми й методи ризик-менеджменту, узагальнити вітчизняний та світовий досвід його застосування, виробити систему практичних навичок аналізу ризиків в установі в цілому та в різних її підрозділах, усвідомлення та використання на практиці можливостей ризик-менеджменту для підвищення ефективності діяльності установи. Ризик-менеджмент – порівняно новий напрям у теорії і практиці менеджменту, що впевнено посів своє місце серед сучасних методів управління.

Література:

1.Беляева М.А. Риск как предмет научного познания в педагогике и образовании [Электронный ресурс]/ М.А.Беляева // Педагогическое образование в России. – 2014. - №11. – С.16-23. – Режим доступа: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/1800/1/povr-2014-11-02.pdf>

2.Васильков Ю.В. Оценка рисков – актуальный вопрос современной инновационной деятельности образовательных учреждений / Ю.В.Васильков, Л.С.Гущина// Вестник ОрелГИЭТ. – 2015. - №2(32). – С.34-39.

3.Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. – К.: ТОВ «Борисфен–М», 1996. – 336 с.

4. Енциклопедичний словник з державного управління / [уклад. Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.М.Михненко, та ін.; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощанського, Ю.П.Сурміна]. – К.:НАДУ, 2010. – 820 с. **5. Словарь-справочник** / [под. ред. М.Г.Лапусты]. – М.:ИНФРА-М, 1998. – 608с.;

6.Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста /С.М.Гончаров, Н.Б.Кушнір; за ред.. С.М.Гончарова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. –

264 с. **7. Старостіна А. О.** Ризик-менеджмент: Теорія та практика : навч. посіб./ А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : Політехніка, 2004. – 200 с. **8. Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є.М.Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с. **9. Чубарова О.И.** Образовательный риск как экономическая категория, его сущность. [Электронный ресурс] / О.И.Чубарова // Ползуновский вестник. – 2005. - №1. – С.199 - 208. – Режим доступа: http://elib.altstu.ru/elib/books/Files/pv2005_01/pdf/199Chubarova.pdf

УДК 351.713+ 338.465.2+303.62

Р.Є. Перестороніна

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ВЕЛИКИМ ПЛАТНИКАМ ПОДАТКІВ

Актуальність теми дослідження пов'язана з реалізацією сервісної функції фіскальної служби з метою ефективної співпраці між великим платником податків та податківцем Офісу великих платників (далі – Офіс ВПП) в галузі надання адміністративних послуг. У податківців також виникає питання про необхідність володіння інформацією щодо рівня задоволеності платників при їх зверненні до фіскальної служби щодо отримання адміністративних послуг та наявними проблемами, що виникають при цьому.

У сучасних умовах кризової економіки України між іншим важливим є рівень задоволеності платника при зверненні до фіскальної служби. Через негативний імідж фіскальної служби виникає необхідність неухильного просування та реалізації ідеї прозорості та прагнення постійного підвищення якості та ефективності співпраці платника та податківця. Активний діалог між платником та податківцем відбувається зокрема при отриманні платником адміністративних послуг від територіального органу фіскальної служби.

Значну увагу питанням якості адміністративних послуг та системі управління якістю адміністративних послуг приділено в роботах В. Авер'янова, Л. Булавіної, О. Буханевича, Л. Валенкевича, Н. Грабар, Ю. Даньшиної, І. Драган, Л. Прудіус, О. Соловйової, В. Тимощука, Є. Хрикова.

Не зважаючи на очевидне наукове та практичне значення робіт перелічених авторів, питання надання адміністративних послуг такої категорії платників податків як великі платники податків досліджені вітчизняними науковцями недостатньо. Взагалі питання надання адміністративних послуг великим платникам залишається без уваги навіть на рівні Державної фіскальної служби. Поза увагою дослідників залишається також питання пошуку дієвих шляхів підвищення якості надання адміністративних послуг великим платникам податків.

Мета статті - теоретично дослідити необхідність анкетування великих платників податків, як засобу забезпечення діалогу між платником та податківцем, обґрунтувати напрями підвищення якості надання адміністративних послуг.

Одним з основних завдань Державної фіскальної служби є організація надання адміністративних послуг та додаткових сервісів під час виконання платниками своїх зобов'язань.

Розвиток системи надання послуг на чітко визначених правових засадах забезпечено в державі Законом України [2].

Досягнення високого рівня привабливості фіскальної служби для громадян та бізнесу можливе завдяки здійсненню інноваційних кроків у напрямі підвищення якості обслуговування громадян, удосконалення існуючих послуг та впровадження нових, переважно електронних, сервісів.

Перехід від фіскальної функції податкових інспекцій до сервісної був оголошений нещодавно, внаслідок чого виданий Наказ Міндоходів України, який крім всього іншого, затвердив Концепцію забезпечення ефективної організації роботи з надання адміністративних послуг та сервісів центрами обслуговування платників (далі – Концепція). Актуальність Концепції забезпечення ефективної організації роботи з надання адміністративних послуг та сервісів центрами обслуговування платників зумовлена зростанням потреби платників в отриманні якісних послуг. Метою Концепції є забезпечення ефективної організації роботи центрів обслуговування платників з надання адміністративних послуг та сервісів, підвищення рівня добровільного виконання платниками своїх зобов'язань, поліпшення іміджу фіскальної служби за рахунок зручного податкового та митного адміністрування у частині обслуговування клієнтів [3].

У рамках реалізації Концепції розроблені Методичні рекомендації щодо проведення анкетування платників (далі – Методичні рекомендації) [4]. Методичними рекомендаціями представлений порядок проведення та

оформлення анкетування. Анкетування платників проводиться анонімно та на добровільних засадах під час звернення платників податків до центрів обслуговування платників, з відповідним оформленням результатів опитування. Заповнена платником анкета залишається у скриньці для заяв, пропозицій та анкет, яка відкривається спеціально створеною комісією.

За результатами опрацювання анкет складається узагальнений звіт з метою прийняття відповідних управлінських рішень та забезпечення переходу на якісно новий рівень обслуговування та надання послуг платникам податків, а також допоможе створити більш сучасну систему обслуговування платників.

Вказана форма анкети та звіту не є актуальною для такої категорії платників як великі платники податків, які мають певні ознаки та обслуговуються в особливому місці.

Визначення терміну «великий платник податків» наведено у підпункті 24 пункту 1 статті 14 Податкового Кодексу України [5], згідно з яким ключовими ознаками великого платника податків є:

- статус суб'єкта господарських відносин – тільки юридична особа;
- обсяг доходу та/або загальна сума сплачених до державного бюджету платежів.

Слід зазначити, що збільшення граничного показника обсягу доходу та загальної суми сплачених до державного бюджету платежів відбулося наприкінці 2016 року згідно Закону України від 21.12.2016 № 1797 [6].

Підприємства, які відповідають критеріям великого платника податків, підлягають включенню до Реєстру великих платників податків (далі – Реєстр ВПП), який щорічно формується і затверджується наказом Державної фіскальної служби України [7]. Відбір платників податків для їх включення до Реєстру ВПП здійснюється на підставі аналізу інформації про сумарні обсяги доходів від усіх видів діяльності платника податків за результатами попереднього року, а також про суми сплачених до державного бюджету України платежів у другому півріччі попереднього року та першому півріччі поточного року.

Згідно пункту 64.7 статті 64 Податкового Кодексу України платник податків, що був включений до Реєстру ВПП, зобов'язаний стати на облік у контролюючий орган, що здійснює супроводження великих платників податків, з початку податкового періоду (календарного року), на який сформовано Реєстр ВПП, а саме до Офісу великих платників податків

Державної фіскальної служби [5]. Проблеми, які виникають при постановці на облік платників, описані у роботі Ватаманюк О.С. [1].

Центрів обслуговування для великих платників податків у класичному уявленні не існують. Це обумовлено наведеними критеріями відбору платників та умовами їх обслуговування.

Надання адміністративних послуг та сервісів великим платникам податків відбувається в електронному вигляді (електронний кабінет платника) або при зверненні платника до територіального представництва Офісу великих платників податків Державної фіскальної служби.

Внаслідок зміни пріоритетів у роботі фіскальної служби від фіскальної до сервісної стає надзвичайно важливим для Офісу ВПП володіти оперативною та об'єктивною інформацією про рівень обслуговування великих платників податків та ступеню їх задоволеності щодо надання адміністративних, інформаційних і консультаційних послуг та сервісів.

Наприкінці минулого року Офісом великих платників було ініційовано проведення щоквартального анкетування щодо якості податкового обслуговування великих платників та роботи індивідуальних консультантів-координаторів Офісу великих платників. Анкети були направлені на електронні адреси платників з проханням їх заповнення. Форма анкети є досить довільною та не затверджено нормативним документом.

На час написання статті Офісом ВПП проведено два етапи анкетування серед великих платників. Нажаль, жодного з результатів не оприлюднено на субсайті Офісу великих платників податків Державної фіскальної служби, тому не має можливості оцінити ефективність самого анкетування, зробити будь-які висновки щодо якості податкового обслуговування великих платників та роботи індивідуальних консультантів-координаторів Офісу великих платників.

На погляд автору, представлена Офісом ВПП форма анкети має деякі недоліки, а саме:

- не в повній мірі відображені рівень професіоналізму індивідуальних консультантів-координаторів Офісу ВПП, рівень задоволеності платника роботою електронних сервісів фіскальної служби;
- відсутня інформація щодо звернень платників зі скаргами на неправомірні дії податківців та якість наданих ними послуг, а також рівня задоволеності платника на заходи реагування щодо поданих ними скарг.

Автором розроблено власний варіант анкети для великих платників податків, який враховує вказані недоліки з метою своєчасного реагування на критичні зауваження та пропозиції платників щодо рівня задоволеності послуг та сервісів, що надаються Офісом великих платників податків Державної фіскальної служби.

Розроблена форма анкети запропонована підрозділу Офісу ВПП, що відповідає за надання адміністративних послуг, для схвалення та подальшого використання у роботі. У якості тестового варіанту проведено анкетування серед групи великих платників податків Луганського регіону. Отримані при анкетуванні результати знаходяться на стадії обробки фахівцями Офісу ВПП та автором. Після проведення детального аналізу отриманих результатів в подальшому планується проведення анкетування за запропонованою формою серед інших платників податків Офісу ВПП. Тому даний напрямок досліджень потребує подальшого вивчення, можливого коригування, обробки, аналізу та систематизації.

Висновок. Основним завданням анкетування є отримання реальних результатів щодо рівня задоволеності платників діяльністю Офісу великих платників з метою концентрації на ключовому показнику успішності сервісної служби – задоволеності платників від отриманих послуг. Результати анкетування також дозволять визначити перспективи діалогу між Офісом великих платників податків Державної фіскальної служби та платниками податків.

В подальшому автор статті пропонує Офісу великих платників наступні напрями підвищення якості надання адміністративних послуг:

- створення дієвого механізму вивчення потреб великих платників у послугах та рівня задоволеності щодо їх надання з розробкою методології обробки отриманих результатів,
- забезпечення участі платників в процесі оцінки якості послуг, що надаються Офісом великих платників, та прозорості їх надання.

Як один з кроків в цьому напрямку пропонується проведення періодичного анкетування платників з обов'язковим аналізом отриманих результатів та вжиттям необхідних заходів щодо підвищення якості надання адміністративних послуг та сервісів, а також з обов'язковим оприлюдненням результатів на субсайті Офісу ВПП та можливістю проведення відкритого діалогу між платником та фіскальним органом.

Література:

1. Ватаманюк О.С. Супроводження великих платників податків та його вдосконалення в Україні: дис. канд. ек. наук: 08.00.08 / Ольга Сергіївна Ватаманюк. – К., 2016. – 228 с. **2. Про адміністративні послуги:** Закон України від 06.09.2012 № 5203 : редакція 05.01.2017. / Відомості Верховної Ради. – 2013. - № 32. – Ст. 409. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>. **3. Про затвердження** Концепції та документів для забезпечення ефективної організації роботи з надання адміністративних послуг та сервісів центрами обслуговування платників: Наказ Міністерства доходів і зборів України від 30.09.2013 № 519 із змінами, внесеними наказом Міндоходів від 14.05.2014 № 293. **4. Про затвердження** Методичних рекомендацій щодо проведення анкетування платників у центрах обслуговування платників податків територіальних органів Міністерства доходів і зборів України: Наказ Міністерства доходів і зборів України від 29.08.2013 № 425. **5. Податковий Кодекс України** від 02.12.2010 № 2755 : редакція 01.01.2017. / Відомості Верховної Ради України. – 2011. - № 13-14, № 15-16, № 17. – Ст. 112. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> **6. Про внесення змін** до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні: Закон України від 21.12.2016 № 1797 / Відомості Верховної Ради. – 2017. - № 5-6. – Ст. 48 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1797-19/paran16#n16> **7. Про затвердження** порядку формування Реєстру великих платників податків: Наказ Міністерства фінансів України від 21.10.2015 № 911. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1395-15>

УДК 351

О.М.Птахіна

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Модернізація системи державного управління і місцевого самоврядування в Україні актуалізують пошук інноваційних та ефективних управлінських технологій для взаємодії влади з громадським суспільством. У зв'язку з цим існує потреба у використанні в системі державного управління

інноваційних підходів та технологій, які максимально задовольняють потреби процесу управління та відповідають вимогам сучасності.

Запровадження сучасних управлінських технологій в органах державної влади зумовлює зміни стилю та методів роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, висуває до них нови вимоги, що в свою чергу дає змогу говорити про новий рівень публічного управління. Активне застосування технології краудсорсингу пов'язано з розвитком сучасних інформаційних і комунікаційних технологій.

Впровадження управлінських технологій у сферу державного управління є наслідком посилення системності державного управління. У зарубіжних країнах вже існує позитивна практика використання технології краудсорсингу, яка передбачає забезпечення більш високого рівня мобільності, дистанційного контролю за діяльністю публічних інститутів. Запровадження нових механізмів взаємодії суспільства і держави забезпечить повноцінну реалізацію державного управління.

Метою статті є обґрунтування можливості використання краудсорсингу в публічному управлінні.

Зміст управлінських технологій полягає в обов'язковому масовому використанні їх в управлінській діяльності. Тому управлінську технологію слід розглядати як організацію управлінської діяльності, яка вирізняється результативністю, ефективністю та раціональністю.

Використання сучасних управлінських технологій в державно-управлінській сфері в своїх працях розглядали такі науковці, як А. Анохіна, М. Гончарова, С. Кравченко, Т. Пахомова, Л. Приходченко та інші.

Термін «краудсорсинг» (у перекладі з англійської crowd – натовп, sourcing – використання ресурсу) вперше був застосований у 2006 році Джеффом Хау та Робінсоном [1, с.53]. У державному управлінні краудсорсинг – це технологія віртуальної соціальної взаємодії органів публічного управління та споживачів державних послуг, яка забезпечує останнім участь у процесі прийняття державних управлінських рішень, що стосується їх життєдіяльності, на стадіях опрацювання, прийняття та реалізації [2].

Зарубіжний досвід застосування краудсорсингу під час вирішення економічних, соціальних, інфраструктурних та інших проблем підтверджує ефективність використання зазначеної інноваційної технології в публічному управлінні. Прикладом є застосування цієї технології для створення умов колективного звернення до органів державної влади за допомогою мережі

Інтернет, що є формою взаємодії громадскості і держави. Сьогодні така форма взаємодії викоритсовується у США, Німеччині, Франції, Великобританції та інших країнах.

Краудсорсинг може бути використаний як на державному так і регіональному рівні. Прикладом часткового застосування краудсорсингу в Україні може бути проект «Стоп терор», де будь-який громадянин може зайти на сайт і залишити інформацію про терористів. Після перевірки інформації, відомості передаються до відповідних силових структур. Наступним прикладом є проведення у деяких містах України громадською платформою стратегічних сесій «Нова країна», де активні громадяни мали змогу сформуваи стратегічне бачення розвитку свого регіону [4]. Отже під регіональним краудсорсингом розуміється технологія залучення споживачів державних, регіональних та владних послуг у процесі соціальної взаємодії з органами управління і передача їм функцій співучасті в процесі розробки та ухвалення рішень, які стосуються різних напрямків життєдіяльності [5].

Основними функціями краудсорсингу є ефективне використання громадського суспільства через взаємодію з публічною владою, пошук нових рішень та розширення експертного середовища. Отже основним завданням краудсорсингу є перевірка ідей, які закладаються в стратегії розвитку на дієздатність та можливість реалізації. До основних принципів застосування краудсорсингу в державному управлінні відносяться: відкритість та безпека інформації; прозорість державної політики; взаємодія суспільства та держави.

Застосування краудсорсингу в практиці державного управління перш за все сприятиме активізації мережевого громадського суспільства у вирішенні наявних соціальних проблем, також надасть змогу визначити болючі точки, швидко оцінювати реакцію громадян на діяльність органів публічної влади, виявляти та залучати народних експертів. Але для ефективного впровадження краудсорсингу в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування необхідне спеціальне програмне забезпечення та підготовка державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що, у свою чергу, передбачає запровадження нових модулів у програмах їхньої підготовки та підвищення кваліфікації.

Результатом застосування краудсорсингу органами влади можуть стати: формування позитивного політичного іміджу за рахунок поліпшення взаємодії зі споживачами публічних послуг; формування позитивного управлінського іміджу за рахунок впровадження сучасних управлінських

технологій; підвищення якості нормативних і методичних документів за рахунок громадської експертизи; формування команди професійних і громадських експертів.

Розглянута технологія взаємодії органів публічної влади та громадського суспільства повинна стати частиною дієвого механізму залучення громадськості до публічного управління. До перспектив застосування краудсорсингу у сфері публічного управління можна віднести здійснення громадської експертизи та обговорення проектів нормативних актів; розробка концепцій та програм; моніторинг якості діяльності публічних органів; здійснення громадського контролю та інше.

Література:

- 1. Джефф Хау.** Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса: пер.с англ./ Дж.Хау.- М.: Альпина Паблишер, 2012 - 288 с.
- 2. Іжа М.** Трансформація публічного управління в умовах соціально-політичної трансформації України / М.Іжа, А.Крупник // Акт.проб.держ.упр.: зб.наук.пр. ОРІДУ НАДУ. – 2012. – Вип. 4(52). – С. 3 - 7.
- 3. Логвінов В.Г.** Застосування краудсорсингу в процесі формування системи е-послуг / В.Г.Логвінов // Матеріалі міжнар.наук.конгресу «Інформаційне суспільство в Україні». – К. – 2013. – С.70-71.
- 4. Отрытая площадка:** Новый Николаев. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: - <https://www.facebook.com/groups/newnikolaev/>.
- 5. Рогова А.В.** Краудсоринг как инструмент социально-экономического развития региона / А.В.Рогова // Современны е проблемы науки и образования. – 2013. - №5. – С. 47 - 51.

УДК 347.191.45

А.Г.Розказов

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТИ В УКРАЇНІ НА ДЕРЖАВНОМУ РІВНІ.

Суттєве значення для розвитку суспільства будь-якої країни має якісна освіта. Необхідність підвищення якості освіти в Україні визнається на загальнодержавному рівні і зазначається у Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [1]. Серед основних проблем, що

визначені стратегією, та які стримують і не дають можливості забезпечити нову якість освіти, здатну задовольнити попит особистості, суспільства та держави є недосконалість системи національного моніторингу та оцінювання якості освіти.

Дослідження у сфері якості освіти здійснювали Г. Єльнікова, О. Локшина, І. Лікарчук, В. Луговий, Л. Покроєва, Є. Хриков та багато інших науковців. Пошуки дослідників мають різнобічний характер і присвячені: вирішенню проблем забезпечення якості освіти, використання різних методів і технологій в управлінні розвитком освіти та освітніми закладами, питаннями оцінювання результативності освіти та інше. Переважна більшість досліджень зосереджена у вирішенні проблем якості в окремих сферах освіти – вищій, середній, професійно-технічній та інших.

Питання державного управління у сфері освіти України стали предметом досліджень порівняно недавно. Проте проблемі побудови єдиної загальнонаціональної системи моніторингу у сфері освіти увага науковців приділяється недостатньо.

Метою дослідження є аналіз побудови системи національного моніторингу та оцінювання якості освіти в Україні в сучасних умовах. За енциклопедичним словником з державного управління під системою розуміється сукупністю елементів, що характеризується структурою, зв'язками та функціями, які забезпечують цілеспрямований розвиток [2, с.641]. На цій підставі ми можемо визначити систему моніторингу та оцінювання якості освіти, як структуровану сукупність взаємопов'язаних елементів (установ, закладів, підрозділів), діяльність яких націлена на забезпечення розвитку якості освіти в країні. Основним інструментом впливу цієї системи на процес розвитку якості освіти є моніторинг, під яким розуміється постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності очікуваному результату [2, с.454]. Згідно основних положень системи управління якістю ДСТУ ISO 9000:2015, яка почала діяти в Україні з 01.01.2017 року, моніторинг є визначенням стану системи, процесу, продукту, послуги або завдання, що виконується на різних стадіях та в різний час [3, с.31]. На цій підставі моніторинг якості освіти можна визначити, як постійний систематичний процес збирання інформації щодо діяльності закладів освіти та соціально-побутових умов отримання освітніх послуг з метою її подальшого аналізу та можливістю впливу на процес забезпечення якості освіти шляхом формування відповідної державної політики. Забезпечення процесу збору інформації в сфері освіти на

державному рівні повинна здійснювати система національного моніторингу та оцінювання якості освіти.

На сьогодні за моніторинг якості середньої освіти відповідає Український центр оцінювання якості освіти, що є самостійною структурою і належить до сфери управління Міністерства освіти і науки. Основними завданнями Центру є: підготовка здійснення зовнішнього незалежного оцінювання; проведення моніторингу якості освіти; проведення соціально-психологічних досліджень та атестації педагогічних працівників; ведення реєстру осіб, які пройшли зовнішнє незалежне оцінювання; оформлення і видача особам, які пройшли зовнішнє незалежне оцінювання, сертифікатів; надання інформації про результати зовнішнього незалежного оцінювання за запитами загальноосвітніх навчальних закладів та вищих навчальних закладів [4].

Здійснення державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти уповноважено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, діяльність якого регулюється положеннями закону України «Про вищу освіту» та Постановою КМУ «Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти» від 15 квітня 2015 р. № 244 [5].

Збір статистичних даних у сфері освіти на державному рівні також здійснюють Державна служба статистики України та Міністерство фінансів України, державні науково-дослідницькі установи.

На загальнодержавному рівні Міністерство освіти і науки визначає стратегію моніторингу якості освіти, а згідно внесених змін у Положення про Міністерство освіти і науки України у редакції від 05.04.2017 року організовує проведення моніторингових досліджень якості освіти. Дослідження здійснювались відповідно до «Порядку проведення моніторингу якості освіти», що було регламентовано Постановою КМУ № 1283 від 14.12.2011 р. Цей Порядок визначав механізм організації та проведення моніторингу якості дошкільної, позашкільної, початкової, базової і повної загальної середньої, професійно-технічної, базової та повної вищої освіти, а також оцінки якості початкової і базової освіти за міжнародними програмами та проектами TIMSS, PISA, PIRLS. Але на сьогодні ця постанова не є чинною на підставі вступу в дію Постанови КМУ № 856 від 21 жовтня 2015 р. «Про затвердження Порядку та Методики проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики». На підставі Постанови КМУ № 856 від 21 жовтня 2015 р. вимірюється доступність та якість послуг у сфері освіти лише за сьома показниками:

- частка загальноосвітніх навчальних закладів денної форми навчання сільської місцевості, що використовують у навчально-виховному процесі комп'ютерну техніку, підключену до Інтернету, відсотків до загальної кількості таких закладів;

- частка випускників шкіл звітного року з атестатом про повну загальну середню освіту, відсотків до загальної чисельності осіб, прийнятих на початковий цикл навчання до вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації;

- чисельність дітей у дошкільних навчальних закладах у розрахунку на 100 місць;

- частка дітей сільської місцевості, для яких організовано підвезення до місця навчання і додому, відсотків до загальної кількості учнів, які того потребують;

- частка випускників загальноосвітніх навчальних закладів, які отримали за результатами зовнішнього незалежного оцінювання з української мови та літератури 160 балів і вище, відсотків до загальної кількості учнів, що проходили тестування з української мови та літератури

- частка випускників загальноосвітніх навчальних закладів, які отримали за результатами зовнішнього незалежного оцінювання з іноземної мови 160 балів і вище, відсотків до загальної кількості учнів, що проходили тестування з іноземної мови;

- питома вага дітей, охоплених позашкільною освітою, відсотків до загальної кількості дітей шкільного віку.

На підставі досліджуваного матеріалу за критерієм наявності повноважень щодо збору, володіння та розпорядження інформацією у сфері освіти, у структурі системи національного моніторингу та оцінювання якості освіти ми можемо визначити наступні органи та установи: Міністерство освіти і науки України, Державну службу статистики України, Міністерство фінансів України, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, Український центр оцінювання якості освіти, різноманітні науково-дослідницькі установи та організації. Характер діяльності вказаних організацій та установ націлено на збір та обробку обмеженої кількості статистичних показників в галузі освіти, перелік яких за останні роки майже не змінився. Подібний стан речей у сфері моніторингу освіти не дозволяє більш різнобічно та глибоко виявляти характер впливів на якість освітніх послуг в Україні.

В сучасному світовому освітньому просторі оцінка якості освіти здійснюється на основі аналізу процесів не за кількісними, а за якісними

показниками, що об'єднується терміном «евалюація» [6]. Цей термін має достатньо широке значення, але у вузькому розумінні він «поєднує контрольні функції з критичним аналізом емпіричного досвіду на фоні прогнозування тенденцій розвитку освітнього процесу» [7, с. 188].

Висновки. На сучасному етапі загальнонаціональну систему моніторингу у сфері якості освіти складають самодостатні установи та організації, які здійснюють моніторинг в неоднакових умовах, використовуючи різні підходи та засоби для збору статистичних даних, що обумовлює виникнення похибки при подальшому їх аналізі. Зібрані дані знаходяться у розпорядженні різних установ та організацій, що створює певні незручності з їх отримання та подальшого аналізу зацікавленими особами. На національному рівні відсутня єдина система статистичних показників, необхідна для різнобічного аналізу якості освіти в усіх сферах, що також не дає можливості здійснювати аналіз за сучасними підходами та методиками.

В цих умовах стає необхідним створення на загальнодержавному рівні єдиної національної мережі з моніторингу якості дошкільної, позашкільної, початкової, базової і повної загальної середньої, професійно-технічної, базової та повної вищої освіти, а також оцінки якості початкової і базової освіти за національними і міжнародними стандартами; впровадження та затвердження на державному рівні розгалуженої системи показників, необхідної для визначення якості освіти за міжнародним та державними стандартами; здійснити організаційні заходи щодо утворення єдиної державної установи з питань якості освіти, до функцій якої входить здійснення постійного моніторингу та який є єдиним розпорядником статистичних даних в освітній сфері; вдосконалити нормативно-правове забезпечення щодо повноважень органів влади, місцевого самоврядування, інших організацій та їх відносини у сфері організації та здійснення моніторингу та оцінювання якості освіти.

Література:

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України № 344/2013 від 25 червня 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> **2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського,**

Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с. **3. ДСТУ ISO 9000:2015** Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь (ISO 9000:2015, IDT). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-\(rus\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-(rus).pdf) **4. Про невідкладні заходи** щодо запровадження зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2005 р. № 1312. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1312-2005-п> **5. Про утворення** Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 квіт. 2015 р. № 244. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/244-2015-п> **6. Панич О.** Зовнішня оцінка якості вищої освіти в Україні: Що може бути змінено? [Електронний ресурс] / О. Панич // Освітня політика –портал громадських експертів. Режим доступу: <http://education-ua.org/ua/articles/430-zovnishnya-otsinka-yakosti-vishchoji-osviti-v-ukrajini-shcho-mozhe-buti-zmine> **7. Здрагат С.Г.** Евалюація як система інноваційного підвищення якості освіти у соціологічній перспективі / С.Г. Здрагат // Вісник Львівського університету. Серія соціологічна. – 2015. – Випуск 9. – С. 187 - 194.

УДК 371.014

Н.М.Романченко

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТЬ «ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ» ТА «ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»

Освіта, як одна з найважливіших складових суспільства, з одного боку, залежить від процесів, що відбуваються в ньому, повинна швидко реагувати та відповідати стану науково-технічного прогресу, тенденціям розвитку економічної сфери країни, з іншого, безумовно, – впливає на всі процеси і сторони життя, оскільки розвиває особистість, формує певні життєві погляди. Тому особливої уваги заслуговує сучасний стан, проблеми та перспективи впровадження інновацій. У концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року відмічається тенденція до зниження показників України у міжнародних дослідженнях конкурентоспроможності

та інноваційної привабливості, які впливають на економічний розвиток України [1].

Про інновації говорять багато, але саме поняття є багатозначним, і тому дебати про чітке значення продовжуються.

На сучасному етапі застосування терміна «інноваційна діяльність» є досить розповсюдженим, за визначенням В. Єрмолаєвої, «...майорить чи не в кожному абзаці друкованих видань» [2, с. 268]. Отже, актуалізується проблема визначення поняття цього терміна, оскільки його нормативне визначення є неповним і схематичним, а доктринальний підхід вирізняється багатогранністю поглядів та відсутністю єдиного тлумачення. Розмаїття визначень вищевказаного поняття пов'язане з відсутністю єдиного підходу до визначення поняття «інновації».

Дослідженню визначення інновацій приділяли увагу зарубіжні та вітчизняні науковці. Х. Барнет, О. Богданова, С. Іляшенко, В. Мединський, О. Прокопенко, та інші підходили до визначення інновацій як процесу, Т. Брайан, Н. Лапін, П. Лелон, Б. Санто, Б. Твісс, В. Томпсон та інші – як до кінцевого результату, О. Дацій, К. Познанський, В. Попов Й. Шумпетер, Ю. Яковець, та інші – як до змін у соціальному середовищі, П. Друкер – як до системи.

Мета статті – розглянути трактування понять «інновації», «інноваційна діяльність» та сформулювати власне наукове бачення щодо сутності поняття «інноваційна діяльність загальноосвітнього навчального закладу», використовуючи традиційний метод аналізу документів.

Отже, головне завдання статті – проаналізувати вживаність, структуру, сутність поняття «інновації», «інноваційна діяльність», спираючись на традиційний метод аналізу літератури. На підставі зроблених висновків синтезувати поняття «інноваційна діяльність» та дати визначення терміна «інноваційна діяльність загальноосвітнього навчального закладу».

Відтак, для обґрунтованого аналізу зазначеної наукової проблеми доцільно визначити зміст понять «інновації» та «інноваційна діяльність».

Цілком закономірним є прийняття відповідних нормативних актів на рівні держав, наприклад, в Україні прийнято закони «Про інноваційну діяльність» [6] та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [7], в яких визначено механізми впровадження інноваційної діяльності в суспільстві та які орієнтують його на інноваційний розвиток, а саме: створення необхідних (правових, економічних та організаційних) умов для оновлення, подальшого розвитку і використання науково-технічного

потенціалу країни, відродження духовності, інтелекту держави, формування інноваційної культури нації тощо. У ст. 1 Закону України «Про інноваційну діяльність» [6] закріплено, що інновації – це новостворені (застосовані) та (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Інновація визначається як кінцевий результат інтелектуальної праці.

Ідейним натхненником відокремлення інновацій від інноваційного процесу був П. Лелон [8], який відокремив поняття «новація» від «нововведення», поклавши початок науковій дискусії із цього питання. Семантично «інновація» [9, с. 400] (від лат. *innovation*) визначається як нововведення, новація; комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економіку нової техніки, технологій, винаходів, деякої нової субстанції, чогось-нового, тобто семантично терміни «новація» та «нововведення» ототожнюються. Проте П. Лелон [8] зазначив, що новація – це нові продукти, товари, технології, методи тощо, проте щоб стати нововведенням, новація повинна бути впроваджена у практичну діяльність, тобто пройти трансформацію завдяки інноваційному процесу. Ця ідея була підхоплена багатьма науковцями. Так, І. Балабанов [10, с. 100] до визначення інноваційного процесу підходить як до цілеспрямованого ланцюга подій із розробки, реалізації інновацій, І. Білоброва [11, с. 6] надає поняття інноваційного процесу як процесу розвитку інновації від ідеї до споживання. П. Завлін [12, с. 12] вважає, що інноваційний процес – це комплекс послідовних робіт (ланцюга подій), в ході яких ідея «визріває» від отримання теоретичного знання до використання й розповсюдження. С. Ілляшенко [13, с. 18], А. Коренний, В. Карпов [14, с. 4] вказують, що інноваційний процес представляє собою процес створення, впровадження й поширення інновацій. О. Кузьмін [15, с. 23] зазначає, що інноваційний процес – це сукупність заходів щодо розробки (придбання) й реалізації інновацій. На думку В. Мединського [4, с. 23], інноваційний процес – часові етапи життєвого циклу нововведення від виникнення ідеї до її впровадження, а Д. Степаненко [16, с. 117] підходить до його визначення як до сукупності етапів із формування інновації до її застосування на практиці для отримання певних результатів тощо. Аналіз визначень, запропонованих науковцями, надає підстави констатувати, що інноваційний процес переважною більшістю науковців визначається як комплекс пов'язаних між собою дій (стадій,

етапів, ланок ланцюга) від зародження ідеї її реалізації, який об'єднує науку, техніку, економіку, менеджмент тощо, де створення інновацій є лише певним етапом, результатом діяльності, який вимагає досліджень, випробувань і, нарешті, реалізації.

Слушною є позиція науковців, які наполягають на відокремленні інновацій від інноваційного процесу та визначають інновації як кінцевий результат.

Продовжуючи аналіз визначення інновацій, необхідно зосередити увагу на тому, кінцевим результатом чого є інновація. Аналіз визначень, що надаються науковцями, дозволяє констатувати, що інновація розглядається як результат діяльності (С. Ілляшенко, О. Прокопенко [5]), результат наукового дослідження (В. Мединський [4]), результат створення (освоєння) (В. Захарченко, А. Албул [17]), результат вкладення капіталу (І. Балабанов [10]) тощо. Визначення інновацій як результату лише наукових досліджень є завузьким, оскільки, як слушно вказує П. Друкер [18], інновація може носити не лише науковий чи науково-технічний, а й економічний чи навіть маркетинговий характер; створення, освоєння чи вкладення фактично є різновидами діяльності, окремими стадіями інноваційного процесу, отже, найбільш правильним є визначення інновацій як кінцевого результату діяльності, проте не будь-якої, а безпосередньо інноваційної діяльності.

З огляду на особливості інновацій можна визначити ознаки інноваційної діяльності. Аналізуючи інновації Х. Барнет [3, с. 134], слушно вказує, що інновацією є ідеї, дії, речі тощо, які за характерними якісними ознаками відмінні від наявних форм; П. Друкер [18, с. 34] підкреслює, що інновація полягає в розробленні чогось нового, такого, чого не було раніше; М. Портер [19, с. 16] вказує, що інновації – це нові технології та способи праці; В. Захарченко, А. Албул [17, с. 30] вказують, що інновацією є також модифікація результату. Отже, основною ознакою інноваційної діяльності є те, що вона повинна бути спрямована на створення нового результату – продукту, дії, послуги, способів управління, форми організації, виробництва, обслуговування, управління, аналізу тощо. Ю. Буренніків [20, с. 8], І. Висоцька [21, с. 7] визначають такий результат об'єднуючим поняттям – інноваційний продукт, яке точно визначає сутність результатів інноваційної діяльності. У зв'язку із цим не можна не погодитися з думкою М. Волинкіної [22, с. 33] та Ю. Варфоломеевої [23, с. 22], які наполягають на тому, що головною характеристикою інноваційної діяльності є те, що ця діяльність так

чи інакше пов'язана зі створенням та (або) реалізацією нового знання, незалежно від сфери її здійснення.

Заслуговує на увагу визначення, запропоноване В. Полонським [31, с. 9-10], який стверджував, що «кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового змісту, форми організації навчально-виховного процесу або вдосконаленого технічного засобу навчання, який використовується у практичній діяльності, а також у новому підході до соціальних послуг в освіті. Головна ознака інновації: позитивні соціальні і (або) економічні зміни, які виникають в роботі освітніх установ в результаті спеціально організованої інноваційної діяльності. По суті мова йде про впровадження нововведення у практику та визначення його соціально-економічного ефекту».

Інноваційна діяльність відрізняється підвищеною інтелектуальною насиченістю, оскільки основним інноваційним ресурсом, за визначенням О. Ільякова [24, с. 60], є здатність людини до генерації та втілення в життя ідей. Б. Санто [25, с. 11] глобально асоціює інноваційну діяльність з інтелектуальною діяльністю. Тобто, поняття інтелектуальної діяльності є ширшим від визначення інноваційної діяльності, оскільки будь-які прояви розумової активності людини є його інтелектуальною діяльністю, проте першоджерелом, рушійною силою інноваційної діяльності є інтелект, творча активність людей, отже, ще однією ознакою інноваційної діяльності є її інтелектуальна складова.

Наступною особливістю інновацій, яка впливає на визначення інноваційної діяльності, є її сфера. Д. Степаненко [16, с. 120], наполягає на тому, що інноваційною сферою може бути будь-яка діяльність (соціальна, виховна, охорони здоров'я, культури, ринкова, управління тощо), якщо в неї привноситься нове (знання, технології, підходи). Отже, наступною ознакою інноваційної діяльності є будь-яка сфера її застосування.

Оскільки підтримано підхід до визначення інновацій як результату та відокремлення їх від поняття інноваційного процесу, виникає необхідність дослідити співвідношення інноваційної діяльності та інноваційного процесу. Наукові погляди на співвідношення зазначених понять суттєво різняться. Ураховуючи близькість значень понять «діяльність» («Праця, дії людей у якій-небудь галузі» [9, с. 228]) і «процес» («Сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку» [9, с. 228]) та тлумачення змісту понять «інноваційна діяльність» і «інноваційні процеси», можна вважати, що ці терміни є синонімічними, а їх сутність полягає у

створенні, освоєнні, використанні та розповсюдженні нововведень. Н. Сиротинська [26, с. 403] вважає, що інноваційний процес є поняттям, вужчим за інноваційну діяльність, оскільки інноваційна діяльність є безперервною, втілюється у вигляді нових продуктів, способів організації виробництва, технологій, а інноваційний процес є разовим явищем, яке полягає в перетворенні новації в інновацію. О. Рибальська [27, с. 200] наполягає, що інноваційний процес ширший за інноваційну діяльність, оскільки він може бути розглянутий із різних позицій та ступеня деталізації і як паралельно-послідовне здійснення науково-технічної, науково-дослідної, виробничої діяльності та інновацій, і як часові етапи життєвого циклу оброблення ідеї – від її виникнення до реалізації. І. Балабанов [10, с. 37], М. Мясникович [28, с. 29], ототожнюють поняття «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес» і визначають, що інноваційна діяльність охоплює всі стадії інноваційного процесу.

Зазначимо, що дослідження визначення інноваційної діяльності, закріпленого у ст. 1 Закону № 40-IV, дозволяє констатувати, що законодавець концентрує увагу на впровадженні прогресивних нововведень у практику, а процес їх створення не охоплює, тобто з точки зору законодавця здійснення наукових досліджень не розглядається як стадія інноваційного процесу.

Отже, підтримання такого підходу до співвідношення понять «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес» вимагає дослідження стадій інноваційного процесу для надання повного і правильного визначення поняття „інноваційна діяльність” (див. табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз стадій інноваційного процесу

| №з/п | Автор | Стадії інноваційного процесу |
|-------------|----------------|--|
| 1. | М. Мясникович | Дослідження, розробка, освоєння, серійне чи масове виробництво, споживання [28, с. 32]. |
| 2. | Н. Сиротинська | Аналізування попиту, генерування ідей, виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, пробне виробництво, оформлення наукових винаходів у вигляді новацій, пробний маркетинг, впровадження новацій у виробництво, комерціалізація новацій, дифузія інновацій (розповсюдження серед інших суб'єктів) [26, с. 403]. |

| №з/п | Автор | Стадії інноваційного процесу |
|------|-----------------|---|
| 3. | Ю. Буренніков | Поява ідеї, її розробка та створення нових видів продукції [20, с. 8]. |
| 4. | І. Воловельська | Поява ідеї, її розробка та створення нових видів продукції [29, с. 6]. |
| 5. | О. Грицай | Поява ідеї, її розробка та створення інноваційного продукту, його реалізація [30, с. 132]. |
| 6. | В. Єрмолаєва | Виробництво, розповсюдження (тиражування) результату інноваційної діяльності, дифузія інноваційного продукту, тобто розповсюдження інновації, що вже освоєна, її використання іншими суб'єктами, в інших країнах та системах [2, с. 269]. |

Аналізуючи стадії інноваційного процесу наведені у табл. 1 можна зробити висновок, що в цілому усі науковці зводяться до одного – інноваційний процес пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій. Не викликає сумнівів, що всі стадії, запропоновані науковцями, можуть бути охарактеризовані як прояви інноваційної діяльності, які мають значення для її визначення.

Ми підтримуємо думку В. Єрмолаєвої, яка наполягає, що крім виробництва й розповсюдження (тиражування) результату інноваційної діяльності, необхідними стадіями інноваційного процесу є дифузія інноваційного продукту, тобто розповсюдження інновації, що вже освоєна, її використання іншими суб'єктами, в інших країнах, системах тощо.

Відтак, виходячи з щойно розглянутого, можна дати більш розширене визначення сутності поняття «інноваційна діяльність». На наш погляд, інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на експериментування, апробацію та застосування інновацій (нововведень), які вносять суттєві зміни в процес з метою отримання вищих результатів, конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій організації.

Другою складовою частиною мети нашої статті було визначення поняття «інноваційного процесу у загальноосвітньому навчальному закладі». Отже, здійснюючи систематизацію вищенаведених понять і тез, ґрунтуючись на особливостях функціонування загальноосвітнього навчального закладу,

поєднуючи погляди різних науковців і власні роздуми з дослідження вказаної проблеми – пропонуємо розуміти поняття «інноваційні процеси у загальноосвітньому навчальному закладі» як комплексну діяльність щодо створення, засвоєння, використання та розповсюдження інновацій.

Висновки. На основі традиційного методу аналізу документів, який містить сприйняття тексту, виокремлення смислових блоків ідей, тверджень відповідно до мети аналізу, ми проаналізували вживаність, сутність та структуру понять: «інновації», «інноваційна діяльність» та «інноваційна процес». Таким чином, у результаті проведених досліджень отримано нове розуміння сутності поняття «інноваційна діяльність» та запропоновано власне наукове бачення щодо узагальнюючого визначення поняття «інноваційний процес у загальноосвітньому навчальному закладі».

Отже, інноваційну діяльність ми пропонуємо розглядати як процес внесення нових елементів у традиційну систему, створення і використання інтелектуального продукту, реалізація нових оригінальних ідей у формі наукової розробки (інноваційного проекту), спрямованих на впровадження у практику роботи організації з метою отримання вищих результатів, конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій”.

Так, інноваційний процес у загальноосвітньому навчальному закладі як процес впровадження досягнень психолого-педагогічної науки в практику, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду.

Отже, підсумовуючи усе вище сказане, ми дійшли до висновку про необхідність подальшого дослідження проблеми управління інноваційною діяльністю в загальноосвітньому навчальному закладі. Результати цієї дослідної роботи можуть використовуватися для того, щоб розширити категоріально-понятійний апарат керівників та педагогів загальноосвітніх навчальних закладів, щодо понять „інноваційна діяльність” та „інноваційний процес у загальноосвітньому навчальному закладі”. Це сприятиме ефективній управлінській діяльності та розвитку інтелектуальної, творчої, компетентної особистості.

Література:

- 1. Концепція** реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р // [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/988-2016>
- 2. Єрмолаєва В. В.** Теоретичні основи дослідження інновацій /

В. В. Єрмолаєва // Вісник нац. університету „Львівська політехніка”. Проблеми економіки та управління. – 2010. – № 683. – С. 268-273.

3. Barnett H. G. Innovation: The Basis of Cultural Change / H.G. Barnett. – New York : McGraw-Hill Book Company, inc., 1953. – 462 p.

4. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент / В.Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 294 с.

5. Ілляшенко С. М. Формування ринку економічних інновацій: економічні основи управління : монографія / С. М. Ілляшенко, О. В. Прокопенко. – Суми : Університетська книга, 2002. – 278 с.

6. Про інноваційну діяльність – 4 липня 2002 р. : **Закон України** від 05.12.12. р Режим доступу : – <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

7. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України – від 05.12.12 р <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.

8. Лелон П. Развитие науки и планирования научных исследований / П. Лелон. – М. : Наука, 1968. – 389 с.

9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад, і гол. ред. **В. Т. Бусел.** – К. ; Ірпінь : Перун, 2004. – 1440 с.

10. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов / И. Т. Балабанов. – СПб. : Питер, 2001. – 303 с.

11. Білоброва І. Ю. Удосконалення інноваційного менеджменту на машинобудівному підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / І. Ю. Білоброва. – Хмельницький, 2002. – 19 с.

12. Основи інноваційного менеджменту. Теорія і практика : учеб. пособие/под. ред. **П. Н. Завліна.** - М.: Экономика, 2000. – 475 с.

13. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник/С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2005. – 324 с.

14. Коренной А. А. Курс інноваційного менеджменту / А. А. Коренной, В. И. Карпов. – К. : Статистика, 1997. – 336 с.

15. Кузьмін О. Є. Інвестиційна та інноваційна діяльність : монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, Н. В. Тувакова, А. Я. Кузнєцова ; за наук. ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.

16. Степаненко Д. М. Инновационный процесс и инновационная деятельность: понятие, сущность, характеристики / Д. М. Степаненко // Проблеми сучасної економіки. – 2009. – № 4. – С. 117-123.

17. Захарченко В. Инновационный процесс, опыт и перспективы / В. Захарченко, А. Албул // Бизнес Информ. – 2000. – №3, С. 29-32.

18. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальное решение / П. Друкер; пер. С англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 274 с.

19. Porter M. Innovativa Capacity and Prosperity / M. Porter, G. C. Bond // The Global Competiveness Report. Geneva : World Economic Forum, 1999. – 167 s.

20. Буренніков Ю. Ю. Управління

інноваційною діяльністю промислових підприємств (на прикладі машинобудування): автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Ю. Ю. Буренніков. – Хмельницький, 2009. – 20 с. **21. Висоцька І. Б.** Інноваційний чинник розвитку промисловості : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.07.01 / І. Б. Висоцька. – К., 2005. – 19 с. **22. Волинкина М. В.** Правовое регулирование инновационной деятельности: проблемы теории. – М. : Аспект Пресс, 2007. – 274 с. **23. Варфоломеева Ю. А.** Интеллектуальная собственность в условиях инновационного развития : монография. – М. : Ось-89, 2006. – 142 с. **24. Ильяков А. В.** К вопросу существенных составляющих категории „инновационная деятельность” / А. В. Ильяков // Общество: политика, экономика, право. – 2011. – №1. – С. 58-61. **25. Санто Б.** Сила инновационного саморазвития / Б. Санто // Инновации. – 2004. – №2, – С. 5-15. **26. Сиротинська Н. М.** Зародження та розвиток теоретичних основ інновацій / Н. М. Сиротинська // Вісник національного університету „Львівська політехніка”. – 2011. – №714. – С. 399-405. **27. Рибальская Е. А.** Инновационная деятельность государства / Е. А. Рибальская // Вестник Псковского государственного университета. – 2011. – №3. – С. 198-203. **28. Мясникович М. В.** Инновационная деятельность в Республике Беларусь: теория и практика. – Минск : Аналитический центр НАН Беларуси ; Право и экономика, 2004. –178 с. **29. Воловельська І. В.** Вибір оптимальної інноваційної стратегії підприємств залізничного транспорту : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.07.04 / І. В. Воловельська. – Х., 2008. – 20 с. **30. Грицай О. І.** Економічна сутність терміна „інноваційний процес” /О. І. Грицай // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – №3, – С. 126-136. **31. Полонский В. М.** Инновации в образовании (методологический анализ) // Инновации в образовании. – 2007. – №2. – С. 4-13.; 2007. – №3. – С. 4-12.

ДО ПИТАННЯ ПРО ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Професійна діяльність державних службовців пов'язана з високою нервово-психічною напруженістю, яка зумовлена високим рівнем комунікативного навантаження, необхідністю дотримуватися жорстких авторитарно-бюрократичних професійно-рольових вимог та норм трудової дисципліни, прийняттям рішень з високою часткою відповідальності в стислі терміни та іншими. В умовах економічних, політичних і соціальних змін в сучасній Україні, які висувають до працівників державного апарату нові, складніші вимоги, подібна напруженість, разом із професійними стресами, викликає клінічну форму симптому хронічної втоми, яку в 1974 році Герберт Фрейденберг вперше визначив як синдром «вигорання». Актуальність дослідження вигорання державних службовців, технологій його подолання та профілактики, зумовлена деструктивною дією синдрому як на професійну діяльність, так і на психо-фізичне здоров'я людини.

Проблема вигорання державних службовців висвітлюється у роботах таких сучасних науковців: В. Вінокур, Є. Дишук, М. Гордєєва, А. Вебер, А. Джекіл-Рейнард, Д. Енцманн, П. Беріф, О. Агапова, О. Солощенко, Ю. Віданова та ін.

Порівнюючи досягнення у сфері подолання та профілактики емоційного вигорання держслужбовців України та країн Європи, можна зробити висновок, що зазначена проблема у вітчизняному просторі перебуває лише на стадії усвідомлення. З огляду на це, тема дослідження вважається актуальною, бо має як просвітницьку, так і прикладну функцію.

Мета статті - визначити зміст, фактори синдрому «емоційного вигорання» державних службовців та обґрунтувати пропозиції щодо його діагностування, подолання та подальшої профілактики.

Термін «емоційне вигорання» (англ. Burnout) вперше було запропоновано американським психіатром Гербертом Фрейденбергом для характеристики психологічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному і тісному спілкуванні з клієнтами, пацієнтами в емоційно насиченій атмосфері при наданні професійної допомоги [1, с.159–165]. Термін визначався як стан знемоги, виснаження з відчуттям власної марності.

Феномен набув подальшої деталізації і врешті виокремився синдром «емоційного вигорання».

Б. Пельман і Е. Хартман, узагальнили багато визначень «вигорання» та визначили три головні компоненти: емоційне та / або фізичне виснаження, деперсоналізація та знижена робоча продуктивність [2].

Таблиця 1

Класифікація факторів, які впливають на виникнення емоційного вигорання [3]

| Індивідуальні фактори | Організаційні фактори |
|--|---|
| Соціально-демографічні Вік, стать, рівень освіти, сімейний стан, стаж роботи | Умови праці <ul style="list-style-type: none"> ▪ робоче навантаження ▪ дефіцит часу ▪ тривалість робочого дня |
| Особистісні особливості <ul style="list-style-type: none"> ▪ витривалість ▪ локус контролю ▪ стиль опору ▪ самооцінка ▪ екстраверсія ▪ нейротизм (тривожність) | Зміст праці <ul style="list-style-type: none"> ▪ кількість клієнтів ▪ гострота їхніх проблем ▪ глибина контакту з клієнтом ▪ участь в прийнятті рішень ▪ самостійність у своїй роботі ▪ зворотній зв'язок |
| Професійна мотивація <ul style="list-style-type: none"> ▪ ціннісні орієнтації ▪ рівень домагань | Соціально-психологічні <ul style="list-style-type: none"> ▪ рольовий конфлікт та рольова амбівалентність ▪ соціальна підтримка ▪ зворотній зв'язок |
| Когнітивні процеси <ul style="list-style-type: none"> ▪ здібності та інтелект | |

У зв'язку з особливостями та характером роботи державної служби, працівники даної сфери відносяться до так званої «групи ризику», тобто до осіб, які схильні до емоційного вигорання.

Професійна діяльність державних службовців насичена наступними факторами виникнення стресу:

- високий ступінь відповідальності;

– активна міжособистісна взаємодія (пов'язана з виконанням адміністративних функцій та, як наслідок, значної кількості контактів з іншими людьми, що представляють різносторонні інтереси);

– підвищена емоційна напруженість (часто працівникам доводяться завдання із обмеженим терміном виконання, що потребує максимального зосередження);

– зміни та очікування (часті політичні зміни на загальнодержавному рівні спричиняють структурні, орієнтирні та кадрові зміни усередині органів державної влади, що потребує від працівника додаткових витрат енергії для адаптації та можливого перегляду своїх цілей). [4]

Серед симптомів емоційного вигорання можна визначити:

1) Фізичні:

- Почуття втоми і виснаження більшу частину часу
- Знижений імунітет, часті хвороби
- Часті головні болі або болі в м'язах
- Зміна апетиту або якості сну

2) Емоційні:

- Почуття невдачі і невпевненості в собі
- Безпорадність
- Почуття самотності в світі
- Втрата мотивації
- Зниження задоволеності від виконаного обов'язку

3) Поведінкові:

- Прагнення відсторонитися від відповідальності
- Бажання ізолювати себе від інших
- Прокрастинація
- Використання їжі, наркотиків або алкоголю, щоб впоратися із стресом

4) Соціальні:

- Відчуття недостатньої підтримки сім'ї, друзів, колег
- Втрата соціальних якостей
- Відчуття нерозуміння іншими [5].

У крайніх проявах вигорання може супроводжуватися важкими невротичними розладами і психосоматичними захворюваннями. Несприятливі наслідки розвитку емоційного вигорання знаходять прояв у витоку кадрів, негативному ставленні до роботи, низькій продуктивності і

зростаючих витратах на лікування психосоматичних розладів і забезпечення здоров'я працівників [6, с. 145 - 147].

На превеликий жаль, органи державної служби України на сьогоднішній день не сприймають існування синдрому «емоційного вигорання» поміж працівників як серйозну проблему. Тим часом, негативні наслідки та прояви «вигорання» завдають шкоди рівню якості виконання професійних зобов'язань державними службовцями та безпосередньо психофізичному здоров'ю та якості життя осіб, що зайняті у державній службі.

Пропонується запровадити низку заходів спрямованих на діагностування, подолання та профілактику проявів вищезазначеного синдрому.

Аналіз проблем вивчення синдрому «емоційного вигорання», проведений авторами в різних організаціях, показав, що до основних методик, які можуть бути використані при дослідженні цієї проблеми, належать [7, с. 78 - 82]:

1. Методика «Діагностики рівня емоційного вигорання» В.В. Бойка.
2. Методика «Визначення психічного «вигорання» О.О. Рукавішнікова.
3. Методика «Синдром «вигорання» в професіях системи «людина — людина».
4. Методика «Оцінка власного потенціалу «вигорання».
5. Методика «Дослідження синдрому «вигорання».

За доцільне вважаємо використання методики О.О. Рукавішнікова з метою діагностування рівня емоційного вигорання державних службовців. Методика не є складною в обробці і дає можливість системно і детально проаналізувати міру вираженості симптомів синдрому «вигорання», за наступними показниками:

- психоемоційне виснаження;
- особистісне віддалення;
- професійна мотивація.

Суттєвим є те, що методика допомагає проаналізувати прояви синдрому «вигорання» на трьох основних рівнях:

- міжособистісному;
- особистісному;
- мотиваційному.

Методика дає можливість розробити певну систему психокорекційної роботи та встановити, за якими складовими найбільш «рельєфно» проявляється синдром [8, с. 92-97].

Кваліфіковану допомогу з подолання синдрому «емоційного вигорання» можуть надати психологи та психотерапевти, однак, подібні посади не передбачені в штатній структурі органів державної служби. Тому за необхідне вважаємо підвищення рівня підготовки безпосередньо державних службовців до попередження проявів «вигорання» та подолання синдрому в цілому.

Фахівці з даного питання у своїх роботах зазначають, що цього можна досягнути шляхом запровадження соціально-психологічної програми, яка спрямована на оволодіння державними службовцями знаннями щодо:

- поняття емоційного вигорання;
- ознак та проявів емоційного вигорання;
- засобів і прийомів профілактики та подолання синдрому емоційного вигорання.

При цьому, передбачаються два рівня реалізації даної програми: на рівні організації (проведення тематичних навчань та тренінгів) та на рівні особистості (використання конкретних засобів та прийомів).

Методи та прийоми профілактики емоційного вигорання та гармонізації психофізичного стану можна згрупувати за їхньою дією у трьох рівнях:

- 1) Фізіологічний рівень (вплив на фізичне тіло):
 - повноцінний та якісний сон (важливо провітрювати приміщення перед сном, дотримуватися режиму сну: засипати і прокидатись в один і той самий час);
 - збалансоване і здорове харчування;
 - достатнє фізичне навантаження (заняття спортом);
 - інші допоміжні заходи (масаж, водні процедури тощо);
- 2) Емоційно-вольовий рівень(вплив на емоційний стан):
 - гумор;
 - музика;
 - спілкування з сім'єю, друзями;
 - заняття улюбленою справою, хобі;
 - спілкування з природою;
 - аутотренінги (самонавіювання);
- 3) Ціннісно-смисловий рівень:

- вплив на думки (злість, невдоволення, критика себе та інших – на ці негативні емоції мозок виділяє гормони стресу);
- зміна світогляду, перегляд цінностей [4].

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок. Проаналізувавши фактори та симптоми синдрому «емоційного вигорання» можемо стверджувати, що емоційне вигорання негативно позначається на виконанні державним службовцем своєї професійної діяльності та відносинах з колегами, що в свою чергу погіршує ефективність та імідж державної служби України. Важливим також є факт негативного впливу «вигорання» безпосередньо на психофізичне здоров'я людини.

Станом на сьогодні, проблема діагностування, подолання та профілактики синдрому «емоційного вигорання» державних службовців є малодослідженою. З метою діагностування рівню емоційного вигорання було досліджено низку методик, серед яких виокремлено найбільш оптимізовану для використання поза сферою фахової психологічної допомоги. Вважаємо за необхідне використовувати для покращення психофізичного стану державних службовців соціально-психологічну програму, яка б дозволила їм оволодіти знаннями щодо поняття, проявів та профілактики синдрому «емоційного вигорання».

Введення у штатну структуру органів публічного адміністрування посади організаційного психолога, а також застосування засобів подолання синдрому «емоційного вигорання» з метою покращення та підтримки психологічної атмосфери в колективі державних службовців потребує подальшого глибинного дослідження.

Література:

1. **Freudenberger Н.Ж.** Staff burn-out/ Н.Ж. Freudenberger. - Journal of Social Issues, 30, 159–165.
2. **Мицкевич М.А.** «Емоциональное выгорание»: основные научные подходы и теории [Електронний ресурс] / М.А. Мицкевич. – Режим доступу: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s033/s033-007.pdf>.
- Заголовок з екрану.
3. **Міщенко М.С.** Особливості синдрому емоційного вигорання [Електронний ресурс] / М.С. Міщенко. – Режим доступу: http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/415/1/Mischenko_M.C..pdf.
- Заголовок з екрану.
4. **Дицук Є.О.** Публічний виступ: "Професійне вигорання державних службовців" [Електронний ресурс] / Є.О. Дицук. – Режим доступу: <http://www.kds.org.ua/presentation/dischuk-eo-publichniij-vistup>

profesijne-vigorannya-derzhavnih-sluzhbovtiv. **5. Smith Melinda.** Burnout Prevention and Recovery [Електронний ресурс] / Melinda Smith, Jeanne Segal, Lawrence Robinson, Robert Segal. - Режим доступу: <https://www.helpguide.org/articles/stress/preventing-burnout.htm>. – Заголовок з екрану. **6. Водопьянова Н.Е.** Синдром выгорания: диагностика и профилактика/ Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – С. 145-147, 336 с. **7. Карамушка Л.М.** Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. / Л.М. Карамушка. - К.: Фірма «ІНКОС», 2005.- С. 78 – 82. 366 с. **8. Райкова Е.Ю.** Терапия и профилактика профессионального выгорания представителей помогающих профессий /Е. Ю. Райкова// Молодой ученый. – 2011. – №5. Т.2. – С. 92-97, 323с.

УДК 332

О.О.Саєнко

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Виклики сучасності актуалізують проблему розвитку місцевого самоврядування, розширення прав та повноважень територіальних громад через їх об'єднання, що в усьому світі розглядається як ознака демократичного вибору країни. Об'єднання територіальних громад спрямовано на покращення соціально-економічної системи та підвищення рівня життя населення, що є одним з найбільш пріоритетних напрямів державної політики.

На сьогодні відродження в Україні на конституційній основі інституту самоврядування з відповідними органами управління та самодостатніми місцевими бюджетами, запровадження практики делегування державних повноважень місцевим органам влади створюють надійну основу для формування європейських стандартів організації суспільного життя і водночас зумовлюють пошук нових шляхів забезпечення розвитку об'єднаної територіальної громади.

Очевидно також і те, що в трансформаційний період становлення України як суверенної соціальної правової держави неможливе без усвідомлення того, що територіальні громади, їх господарські комплекси є повноправними суб'єктами ринкових відносин і, що добробут населення

знаходиться у прямій залежності від зайнятих позицій на місцевому, регіональному, національному та міжнародному ринках. Одночасно багатократно зростає координаційна функція місцевого самоврядування в економічному та соціальному розвитку громади. Виходячи з цього, територіальна громада повинна формувати стратегію свого розвитку.

Реалізація цього завдання є основою не тільки для подальших наукових розвідок, але й для практичного застосування, зокрема для розробки сучасних моделей і технологій здійснення місцевого самоврядування, удосконалення його правового та організаційного забезпечення.

Теоретико-методологічні підходи до забезпечення розвитку територіальних громад стали предметом досліджень О. Бабінової, В. Колтун, В. Корженка, В. Куйбіди, О. Лиски, В. Мамонової, Ю. Шарова та ін.

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів щодо сутності та змісту стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, на основі аналізу понятійного апарату нормативно-правових і наукових джерел визначити основні поняття і напрями забезпечення розвитку територіальної громади.

Розробка теоретичних засад формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади передбачає насамперед розкриття та аналіз базових категорій у такій послідовності: «територіальна громада», «розвиток», «об'єднана територіальна громада», «стратегія розвитку» «формування стратегії розвитку».

Визначення територіальна громада не може бути здійснене без виявлення змісту категорії «громада». В тлумачному словнику української мови «громада» визначається як група людей, об'єднаних спільністю становища, інтересів [1].

Згідно з визначенням, наведеним у «Енциклопедії державного управління», у загальному значенні «територіальна громада» є спільнота людей, об'єднаних різноманітними стійкими формальними та неформальними зв'язками, які обумовлені спільним проживанням у межах села, селища, міста [2].

Представлено огляд науко-нормативних підходів до визначення поняття «територіальна громада».

Згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначено наступне: територіальна громада - жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними

адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр [3].

Наприклад, М. Орзіх вважає, що територіальна громада – це ... первинний суб'єкт місцевого самоврядування, який має власні інтереси, до складу якого входять громадяни України, іноземці, особи без громадянства, що постійно мешкають, або працюють на даній території, або володіють нерухомим майном, або сплачують місцеві податки та збори [4, с. 67].

І. Лисенко формулює категорію територіальна громада крізь призму спільності людей, об'єднана сталими взаєминами, проживаюча на певній території що здійснює самоврядування через місцеві референдуми, загальні збори, органи місцевої представницької влади (сільські, селищні, міські ради і так далі), органи самоорганізації населення та інші об'єднання громадян з метою реалізації своїх інтересів [5, с. 362].

О. Батанов сконструював нову теоретичну модель територіальної громади – як складну «кумулятивну форму суспільної організації, сукупність людей (місцевих жителів), асоційованих на публічних засадах у межах певної території та об'єднаних різноплановими ознаками системного характеру. За такого підходу, на його думку, відбувається реалізація приватних цілей у публічно-правовій формі [6, с. 46].

На думку О. Кондрашова, територіальна громада – це сукупність громадян України, котрі спільно проживають у міському чи сільському поселенні, мають колективні інтереси і визначений законом правовий статус [7].

Не однастайність думок серед науковців щодо змістовних та сутнісних характеристик дефініції «територіальна громада» у вітчизняній науці свідчить про її постійну динаміку. Тому найбільш вдалим, на наш погляд, є наступне визначення: територіальна громада – це складна соціальна система, що складається з різних підсистем та багатогранне суспільне явище, що перебуває у постійній динаміці. Очевидно, що стан територіальної громади ніколи не буває статичним, він завжди знаходиться у процесі розвитку.

Розвиток може здаватись неконкретним, філософським поняттям. Проте ми оперуємо ним майже щодня, - коли хочемо, щоб наша країна розвивалась так або інакше, коли нарікаємо, що щось недорозвинене, коли кажемо про те, що щось розвинулось так або не так, коли думаємо про зростання сімейних доходів і розвиток дітей. Економічний розвиток завжди навколо нас і ми знаходимось прямо в його центрі.

Розвиток, як на місцевому, так і на загальнодержавному рівні - одне з найважливіших понять економічної науки. У літературі нерідко використовують термін «соціально-економічний розвиток», підкреслюючи тим самим тісний зв'язок, між рівнем економічного розвитку і вирішенням соціальних проблем країни.

Соціально-економічний розвиток – складний суперечливий процес, у якому взаємодіють позитивні і негативні фактори, а періоди прогресу змінюються періодами регресу. Політичні і військові потрясіння, соціальні конфлікти, екологічні катастрофи можуть призупинити розвиток економіки будь-якої країни, відкинути її на кілька десятиліть назад, а іноді привести і до остаточної загибелі, як це було з древніми цивілізаціями.

Економічним розвитком можна і треба управляти - його потрібно стимулювати. Такими основними інструментами стимулювання розвитку територіальних громад є співробітництво і об'єднання, та які вже отримали певну підтримку. Для того, щоб зростання фінансових ресурсів місцевого самоврядування забезпечило в першу чергу їх ефективне використання на розвиток громад та їх територій, в країні набирає обертів процес добровільного об'єднання громад. Він спрямований виключно на створення спроможних громад, тих, які забезпечать для своїх мешканців якісний рівень життя. Формування спроможних територіальних громад є одним із етапів реалізації реформи децентралізації влади в Україні. Однією з головних цілей проведення об'єднання територіальних громад є економічна ефективність, а тому важливим чинником у цьому процесі має стати науковообґрунтоване формування стратегії розвитку територіальних громад.

В сучасній економічній літературі термін «стратегія розвитку» чітко не визначено та пов'язується і з еволюцією, і з економічним зростанням, і з процесом досягнення основної цілі.

В сучасних умовах нестабільної економічної ситуації, стратегію необхідно розглядати, по-перше, як набір тактичних засобів, які можуть та повинні змінюватися, якщо динаміка зовнішнього або внутрішнього середовища не відповідає прогнозам (при незмінності кінцевої цілі, яка, як правило, припускає подальше зростання), по-друге, стратегію необхідно нерозривно пов'язувати із таким поняттям як розвиток.

При формуванні стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади необхідно враховувати зовнішні та внутрішні умови, наявність ресурсів і можливостей та ризику, які мають бути обов'язково передбачено. Стратегія розвитку повинна бути спрямована, в першу чергу, на підвищення

конкурентоспроможності та сприятливого інвестиційного клімату. Таким чином стратегія виступає не тільки як інструмент обґрунтування, вироблення і реалізації цілей і задач виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного і соціального характеру, не тільки як фактор, що регулює діяльність територіальної громади доти, поки намічені цілі і задачі не будуть досягнуті, але одночасно і як засіб зв'язку громади з ринковим середовищем.

Наслідком такого підходу до формування стратегії власне є документ стратегії розвитку, який для органу місцевого самоврядування, а також партнерів - підприємців та громади – стає свого роду путівником у прийнятті рішень. Тому стратегію розвитку об'єднаної територіальної громади необхідно розуміти як довготерміновий план, який окреслює загальний напрям дій місцевої влади та її партнерів (сектор підприємництва, громадські організації, мешканці), а також представляє способи та знаряддя його втілення. Вироблені припущення стратегії розвитку обґрунтовують рішення методичного, фінансового та організаційного характеру, які приймаються владою. Стратегія є найважливішим документом органу місцевого самоврядування, який дозволяє вирізнити свої дії на фоні буденності.

Стратегія розвитку об'єднаної територіальної громади повинна характеризуватися кількома суттєвими рисами: зосереджується на тих напрямках розвитку громади, які становлять для неї найбільший шанс в майбутньому; характеризується точним, логічним записом, який впливає зі стратегічних напрямів розвитку в системі: стратегічних цілей, операційних цілей, завдань для реалізації; окреслює конкурентні переваги громади у відношенні до ближнього і дальнього оточення – творить стратегію динамічного розвитку; є результатом праці представників всіх груп громади, починаючи з місцевої влади, організації і установ ради та завершуючи мешканцями. Це дозволяє отримати пропозиції цілей та завдань від усіх зацікавлених сторін, а також сприйняття представниками місцевої спільноти рішень та завдань, які приймаються в рамках стратегії; пов'язана з іншими документами стратегічного характеру.

На цей час розроблено Концепцію реформування місцевого самоврядування та План її реалізації, які фактично є лише рамковими документами впровадження реформ, варто зазначити офіційні документи, котрі визначають основні етапи, умови та власне процес добровільного об'єднання територіальних громад, а також функції та обов'язки, яких набудуть об'єднані територіальні громади, і фінанси, які будуть надані для їх реалізації після завершення процедури об'єднання. Це, зокрема: Закони

України «Про співробітництво територіальних громад» (від 17.06.2014р. №1508-18) [8], «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (від 05.02.2015р. №157- 19) [9], «Про засади державної регіональної політики» (від 05.02.2015р. №156-VIII) [10], Бюджетний кодекс України, зі змінами, прийнятими Верховною Радою України від 10.02.2015р. №156-VIII [11]. Методика формування спроможних територіальних громад, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 08.04.2015р. №214 [12]. Внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів України є основою для стимулювання громад до об'єднання та підвищення їхньої спроможності через механізм переходу бюджетів об'єднаних громад на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом. У разі об'єднання такі громади наділяються повноваженнями та ресурсами, як у міст обласного значення. Натомість територіальні громади, які не візьмуть участь у об'єднанні, залишаються осторонь цього процесу та позбавляються права на виконання делегованих державою повноважень органів місцевого самоврядування в селах, селищах, містах районного значення, що не об'єдналися.

Об'єднання територіальних громад на сьогодні є однією з найбільш обговорюваних тем та напрямів реформ, зокрема, реформи місцевого самоврядування, успішна реалізація якої має стати підґрунтям для створення дійсно спроможних територіальних громад. Метою реформи місцевого самоврядування є, передусім, забезпечення його спроможності самостійно, за рахунок власних ресурсів, вирішувати питання місцевого значення. Йдеться про наділення територіальних громад більшими ресурсами та про мобілізацію їхніх внутрішніх резервів.

Кожна реформа потребує своїх виконавців та їх глибокого розуміння суті реформування. Без цього будь-яка, навіть найліпше підготовлена, реформа приречена на провал.

Стратегія розвитку - це документ, який містить принципи (припущення), прийняті під час реалізації процесу планування. Планування становить особливий вид прийняття рішень, що займається тим конкретним майбутнім, якого головні місцеві середовища прагнуть для своєї територіальної громади, і якого можливо досягнути з огляду на вплив різноманітних факторів.

Отже, об'єднання територіальних громад є запорукою переходу місцевого самоврядування на якісно новий рівень.

Література:

1. **Тлумачний словник** української мови. / упоряд. Т.В.Ковальова, Л.П.Коврига / – Харків: Синтекс, 2002. – 672 с.
2. **Енциклопедія державного управління** : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 5 : Територіальне управління / наук.-ред. колегія : О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко (співголова) та ін. ; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2011. – 408 с.
3. **Про місцеве самоврядування** в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
4. **Орзіх М.** Концепція правового статусу самоврядних територій і органів місцевого самоврядування / М. Орзіх // Місьцеве та регіональне самоврядування України. – 1995. – Вип. 1–2 (10–11). – С. 67.
5. **Лисенко І. М.** Територіальна громада в системі громадянського суспільства / І. М. Лисенко // Науковий вісник "Гілея". – 2009. – Вип. 28. – С. 362-372.
6. **Батанов О.** Територіальна громада – первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки / О. Батанов // Вісник центральної виборчої комісії. – 2008. – № 2 (12). – С. 46–52.
7. **Мороз О. Ю.** Територіальна громада : сутність становлення та сучасні українські реалії / О. Ю. Мороз // Демократ. врядування : електрон. наук. фах. видання. – 2008. – Вип. 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua.
8. **Бюджетний кодекс України**: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011.44.0>
9. **Про добровільне об'єднання територіальних громад**: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
10. **Про засади державної регіональної політики**: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
11. **Про співробітництво територіальних громад**: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
12. **Методика формування спроможних територіальних громад**: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015р. № 214 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF>

ЦИФРОВИЙ РЕПОЗИТОРІЙ ТА ЕЛЕКТРОННИЙ КАТАЛОГ ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЄЮ БІБЛІОТЕКИ ВНЗ (НА ПРИКЛАДІ НБ ДЗ «ЛНУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»)

Інформатизація та управління нею взаємопов'язані між собою, адже грамотна організована робота відкриває доступу до інформаційних ресурсів для задоволення інформаційних потреб. Інформатизація у процесі підготовки за напрямками діяльності дуже важлива, оскільки саме тут формуються професійні, соціальні, психологічні, загальнокультурні компетенції для інформатизації суспільства.

Питання управління інформування університетських бібліотек та студентів ВНЗ представлено в працях таких дослідників: Т. Колесникова, Р. Люс, О. Мар'їна, Т. Павлуша, А. Пашин, Ю. Тесля, О. Шкіра та ін.

Мета статті - надати характеристику електронним інформаційним ресурсам бібліотеки ЛНУ імені Тараса Шевченка та висвітлити основні управлінські задачі щодо їхнього розвитку.

Вагомою інформаційною складовою бібліотек, а особливо університетських, стали електронні ресурси, які сприяють не тільки оперативному одержанню інформації, але й змінюють методологічні основи навчання. Актуальними на сьогоднішній день для бібліотек залишаються питання організації відкритого доступу до інформації та створення електронних каталогів та цифрових репозиторіїв у бібліотеках ВНЗ.

З 2014 року до міста Старобільська був переміщений Луганський національний університет імені Тараса Шевченка з м.Луганська, та розмістився на території філії університету. У зв'язку з тим, що були переміщені студенти та співробітники університету, а вся матеріально-технічна база залишилась у м. Луганськ, постала проблема створення нових інформаційних ресурсів, задля забезпечення навчальної, наукової та методичної діяльності. При університеті на той час уже працювала бібліотека Старобільського факультету, яка була укомплектована відповідно до спрямованості факультету і його спеціальностей.

Задля забезпечення навчального процесу та здійснення соціокультурної діяльності та забезпечення вільного доступу користувачів до інформації була проведена робота з відновлення та формування бази документо-

інформаційних ресурсів, представлення їх у мережі Інтернет, як на традиційних, так і на електронних носіях.

З 2008 року наукова бібліотека розпочала свою роботу з програмним продуктом «УФД / бібліотека», що дало можливість створити електронний каталог та продовжити роботу із запровадження комп'ютерних технологій у бібліотеці, а в 2014 році «УФД / бібліотека», дала змогу продовжити роботу з формування бібліотечного фонду та створення електронного каталогу.

З моменту евакуації університету бібліотечний фонд збільшився майже удвічі, що дає можливість більш повно забезпечити навчально-науковий процес студентам та викладачам університету.

Важливим кроком у розширенні відкритого доступу до наукових досліджень викладачів, студентів та співробітників стало відновлення роботи університетського репозиторію, який є частиною загальної електронної колекції ЛНУ імені Тараса Шевченка.

Починаючи з 2014 року за міжнародним рейтингом Вебометрікс репозиторій ЛНУ займав 46 місце, у 2016 році – 36 місце серед репозиторіїв інших університетів України.

Використання цифрового репозиторію дозволяє :

- сприяти зростанню популярності університету шляхом представлення його наукової продукції у глобальній мережі;
- збільшити цитованість наукових публікацій учених, викладачів, аспірантів, магістрів, студентів чи працівників будь-якого структурного підрозділу університету шляхом забезпечення постійного вільного та безкоштовного доступу до них через мережу Інтернет;
- створити надійну і доступну систему обліку, накопичення, систематизації та зберігання в електронному вигляді повних текстів творів.

Адреса репозитарію в Інтернеті: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/>.

Електронний архів ЛНУ імені Тараса Шевченка налічує 1403 матеріалів, це статті, звіти, навчально-методичні видання, наукові публікації співробітників Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, патенти та матеріали конференцій та інші матеріали (за бажанням їх автора) наукового, освітнього та методичного призначення. Автореферати, дисертації та відгуки офіційних опонентів розміщені в репозиторії згідно Закону про вищу освіту, де є вимога щодо розміщених матеріалів, а інформація про розміщені матеріали відображена на головному сайті університету та сайті наукової бібліотеки. Одним з провідних завдань для

співробітників наукової бібліотеки є систематичне поповнення репозиторію, для оперативного та актуального висвітлення матеріалів.

Матеріали розміщені в спільнотах та колекціях, які розподілені за інститутами та факультетами університету, тому за змістом репозиторій є універсальним науковим зібранням. Тематичний склад визначається інститутами / факультетами відповідно до наукового та навчального процесів університету.

Управління репозиторієм формально здійснює вчена рада університету з роботи над університетським репозиторієм, до якої входять: проректор з наукової роботи, директор бібліотеки, заступник директора, завідувач відділу інформаційних технологій та комп'ютерного забезпечення книгозбірні. Бібліотека виступає координатором та основним виконавцем процесу створення Репозиторію Луганського національного університету імені Тараса Шевченка.

Існуює ряд питань, які стосуються роботи Репозиторія, але серед них є три найголовніші, це:

- транслітерація (запити українською та російськими мовами повного тексту через англomовне походження програми), але розуміння запиту не викликає ніяких труднощів за рахунок нормального відображення числових позначень ISSN видання, дати його виходу, номера і сторінок статті;
- якість деяких поданих для розміщення матеріалів (нечитабельні);
- оперативність наповнення Репозиторію тісно зв'язана з несистематичним поданням матеріалів (двічі на рік надсилається великий масив матеріалів).

Забезпечення доступу до інформації та ресурсів один із основних напрямків діяльності бібліотек. Критерієм якості та актуальності електронного архіву є кількість зареєстрованих користувачів (695) та кількість відвідувань (2257) за невеликий проміжок часу. Доступ до наукових робіт, що здійснюється через електронний архів ЛНУ імені Тараса Шевченка.

Забезпечення доступу до інформаційних ресурсів через управління інформатизацією можливе лише тоді, коли є конкретно визначена мета, людські ресурси, програмне забезпечення та інші фактори. Управління інформатизацією бібліотек ВНЗ через створення, впровадження та розвиток комп'ютерно-орієнтованого освітнього середовища на основі інформаційних систем, мереж, ресурсів і технологій – є саме тим чинником, що підвищує рівень інформатизації університетської бібліотеки і тим піднімає рівень доступу до інформації на новий якісний щабель.

Література:

- 1. Атаманчук Ю. М.** Управління вищим навчальним закладом освіти в Україні / Ю. М. Атаманчук // Гуманітарний вісник. – Додаток 1 до Вип. 27, Том III (36) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». – К. : Гнозис, 2012. – С. 6–12.
- 2. Захарова И. Г.** Информационные технологии в образовании : учеб.пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / И. Г. Захарова. – М. : Изд. центр „Академия”, 2003. – 192 с.
- 3. Калініна Л. М.** Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. / Л. М. Калініна. – К. : Айлант, 2005. – 275 с.
- 4. Комаровская Т. В.** Библиотека вуза в условиях трансформации системы высшего профессионального образования [Текст] : дис. канд. пед. наук: 03.25.03 / Т. В. Комаровская. – Новосибирск, 2005. – 288 с.
- 5. Маркова В. Н.** Управление библиотекой в условиях информатизации вуза [Текст]: дис. канд. социол. Наук : 22.00.08 / В. Н. Маркова; Белгород, гос. технол. ун-т им. В. Шухова. – Белгород, 2004. – 207 с.
- 6. Павлуша Т. П.** Библиотечковедческие аспекты информатизации библиотек Украины / Т. П. Павлуша // Б-ки Нац. акад. Наук : пробл. функционирования, тенденции развития : науч.-практ. и теорет. сб. – К., 2000. – Вып. 1. – С. 34–42.
- 7.** Про затвердження Державної програми „Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці” на 2006-2010»: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.12.2005 р. № 1153.

УДК 342.2(477)

Т. В. Сич

ПОБЛЕМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ У ДЕРЖАВНІЙ РЕГІОНАЛЬНІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ

В умовах євроінтеграції важливим питанням стає формування державної регіональної політики, заснованої на європейських цінностях, засадах демократії та національної єдності, орієнтованої на підвищення економічних та соціальних стандартів життя для кожного громадянина.

Одними з ключових завдань регіональної політики держави є ефективне використання регіонального потенціалу, підвищення конкурентоспроможності регіонів, досягнення балансу між інтересами

держави та інтересами розвитку її регіонів, що передбачає визначення напрямів та розробку механізмів передачі частини державних повноважень на нижчий рівень управління, спираючись на демократичні цінності та виходячи з положень Конституції України, які мають забезпечити раціональний баланс між децентралізацією управління і єдиновладдям.

Окремі аспекти децентралізації влади як напряму реформування регіональної політики України розглядаються в працях О. Бабінова, З. Варналія, Є. Воротіна, В. Волошко, Г. Макарова, А. Павлюка, А. Романюка, В. Жук, Ю. Федоренко та інших вітчизняних дослідників.

Мета статті - окреслити основні проблеми, пов'язані із децентралізацією управління під час реалізації регіональної політики в Україні.

Основними проблемами регіональної політики, які потребують вирішення на сучасному етапі реформування влади в Україні, є: по-перше, криза регіонального управління, яка полягає у недостатньому рівні повноважень місцевої влади та частій зміні керівників обласних і районних державних адміністрацій та їх команд; по друге, негативні тенденції регіонального розвитку та посилення диференціації у рівнях соціально-економічного розвитку регіонів, по-третє, здебільшого штучна міжрегіональна напруженість, яка створює загрозу єдності нації та держави [1].

Оптимальне поєднання принципу централізації та децентралізації є необхідною умовою ефективності державної регіональної політики.

У сучасній науковій літературі, децентралізація розглядається як передача значних повноважень та бюджетів від державних органів органам місцевого самоврядування. Децентралізація передбачає посилення у регіонів бюджетної відповідальності через запровадження власних податків та права розпоряджатися ними [3].

На думку багатьох науковців, процес децентралізації державних функцій складається з двох компонентів: деконцентрації та деволюції [1].

Деконцентрація – один із способів адміністративної організації, яка здійснюється в централізованій державі шляхом передання повноважень відповідним особам у територіальних одиницях. На деконцентровані повноваження може значною мірою впливати вищий орган управління.

Деволюція – це надання прав органам самоврядування приймати рішення і вести самостійну фінансову та управлінську діяльність. Деволюція передбачає, що місцеві органи самоврядування законодавчо набувають

незалежний статус, вони розглядаються як адміністративний рівень, за яким уряд може здійснювати лише опосередкований контроль. Органи місцевого самоврядування не входять до системи органів державної влади.

Наведені прояви децентралізації заходять прояв у двох протилежних моделях, які описують відносини всередині держави – моделі партнерства і посередництва, що виокремлюються західними вченими [6].

Модель партнерства характеризує розуміння місцевої влади, як обмеженого самовиразу спільноти, як механізму досягнення інтересів громадян окремої місцевості, а це, у свою чергу, потребує доступності місцевої влади для кожного громадянина.

У моделі посередництва місцева влада, як правило, розглядалася як підпорядкований посередник, а всі важливі сфери соціальних відносин контролював центр, значно обмежуючи функції місцевої влади. Прихильники такої моделі стверджували, що тільки держава може бути гарантом соціально-економічної стабільності, лише вона може захистити громадян від марнотратства і короткозорості місцевого управління.

Формування цих моделей зумовлено перш за все історією виникнення держав. Держави, що були утворені шляхом об'єднання окремих спільнот для взаємної допомоги і захисту (зокрема, Швейцарія, Нідерланди, Англія), тяжіють до моделі партнерства. Так велику кількість місцевих спілок – понад 3 тисячі муніципалітетів сформовано у Швейцарії, більш ніж 80 тисяч місцевих органів влади – у США [6].

Проте переважна більшість країн історично формувалися не шляхом добровільного об'єднання автономних спільнот, а поступового переходу до посередницької моделі й мають авторитарні тенденції. Це стосується майже всіх країн, які тривалий час перебували під пануванням колоніальної влади або ж мали сильних монархів (наприклад, Ефіопія, Таїланд).

Авторитарні тенденції мають країни пострадянського простору, Україна зокрема. Запровадження у 2006 р. в Україні політичної реформи кардинально змінило формат системи управління регіональним і місцевим розвитком, розподіл повноважень і відповідальності за розвиток територій., проте авторитарні традиції залишаються й по сьогоднішній час.

Як відмічають науковці, до країн з дуже високим рівнем централізації у сфері регіональної політики, де вона практично повністю монополізована відповідними міністерствами, належать країни з найбільшими міжрегіональними диспропорціями [1]. Ця тенденція теж характерна для

України, у якій існують соціально-економічні диспропорції розвитку регіонів.

Проте децентралізація є невід'ємною умовою реформування регіональної політики на демократичних засадах відповідно до світових тенденцій.

У діючому Законі України «Про засади державної регіональної політики» визначено одним із принципів державної регіональної політики принцип „субсидіарності – передачі владних повноважень на найнижчий рівень управління для найбільш ефективної реалізації» [4].

Децентралізація передбачає створення відповідної інституційної системи. У кожній країні інституційна система має своєрідні особливості, оскільки сформувалася еволюційним шляхом паралельно з розвитком систем державного управління та місцевого самоврядування. Проте науковці визначають загальну особливість для всіх європейських країн, яка має важливе значення для України, а саме: чітке законодавче визначення функцій, повноважень і відповідальності кожної з інституцій, що беруть участь у розробленні й реалізації державної регіональної політики та координації й узгодженості їх діяльності.

Так, зазвичай, у країнах ЄС, у компетенції державних органів влади залишаються зовнішні справи, оборона, валютна, грошова і монетарна системи, деякі види транспорту, зв'язок, а також кадрові питання. Всі інші питання, які держава на себе не бере, закріплюються за регіональними чи земельними органами. Роль центрального уряду, що залишається головним елементом в інституційній інфраструктурі регіональної політики, більше зводиться до розробки концептуальних засад, необхідної нормативно-правової бази. Відповідно у реалізації регіональної політики зростає роль регіонального і місцевого самоврядування, приватних структур, громадських організацій, які відстоюють інтереси громад і регіонів, а також професійних структур (зокрема агентств регіонального розвитку) [1].

Проте, постає питання координації та контролювання реалізації регіональної політики, які мають здійснюватися на наукових засадах. Так зарубіжний досвід доводить, що доцільно надати такі повноваження науково-аналітичній установі, яка має діяти при центральному органі виконавчої влади з питань регіональної політики та місцевого самоврядування та проводити різноаспектний комплексний моніторинг тенденцій та проблем соціально-економічного розвитку регіонів, обґрунтування механізмів державно регіональної політики тощо [5].

Ще одна проблема, пов'язана із питанням децентралізації влади – це підготовка професійних управлінських кадрів на регіональному та місцевому рівнях. Збільшення повноважень прийняття управлінських рішень щодо регіональної політики вимагає високої компетентності та професіоналізму від керівників місцевого самоуправління та лідерів громадського самоврядування. Також має існувати чітка залежність між збільшенням повноважень щодо прийняття рішень відповідно до можливостей їхньої реалізації та збільшенням відповідальності. Саме тому, як вже відмічалось, у пріоритетах держава у країнах ЄС залишається кадрове питання.

Існують застереження експертів, що децентралізація бюджетного процесу може призвести до розбалансування всієї системи бюджетного утворення в країні. Для того, щоб місцеве самоврядування було спроможне щодо вирішення комунальних проблем, медицини, освіти, соціальні та інших питань, центральна влада має застосовувати необхідні механізми та важелі. Наведені вище проблеми розподілу повноважень і фінансів приводять до питання адміністративного устрою держави. Як відмічають аналітики, якщо «більшість податків йтимуть на область і там залишатимуться для подальшого розподілу, то ми отримаємо 26 маленьких самостійних «держав» – фінансово самостійних регіонів. Тобто де-факто відбудеться федералізація країни, що не припустимо» [6]. Український уряд бере курс на збереження унітарності країни й федералізація розглядається як реальна загроза розколу країни [3; 6]. Проте такий розкол вже відбувся за фактом, який в значній мірі провокувався мовними та іншими соціально-культурними політичними спекуляціями.

Дійсно, на території нинішньої України живуть люди з різними світоглядами, різним історичним досвідом, різною культурною орієнтацією, різним баченням майбутнього та різними мовними уподобаннями, що обумовлено багатівіковими процесами. Проте така ситуація характерна для більшості країн Європи. Наприклад, однією із самих розвинутих країн Європи та стабільною у економічному, політичному плані можна назвати Федеративну Республіку Німеччини.

Отже загрозою для країни є не та чи інша модель децентралізації, а недосконалість, несвоєчасність управлінських рішень щодо її реалізації.

Вкрай загрозливим для країни може стати передача основних повноважень щодо регіонального і місцевого розвитку органам самоврядування при відсутності адекватної системи та механізмів контролю за ефективністю рішень і дій цих органів, коли, з одного боку, послаблюється

вертикаль виконавчої влади, з іншого – не сформовано дієві механізми контролю місцевої влади громадами.

У Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року визначено, що в Україні відбувається «запровадження ефективної моделі управління на основі децентралізації, деконцентрації та субсидіарності» [2]. Впровадження цієї моделі підкріплено нормативно-правовою базою, проте окреслені у статті проблеми, пов'язані із децентралізацією влади залишаються невирішеними.

Отже, децентралізація є необхідним компонентом процесу демократизації країн. Забезпечення децентралізації засноване на дотриманні певних умов: на визнанні та законодавчому закріпленні факту існування недержавних інтересів, на законодавчому закріпленні незалежності органів місцевої влади від державних органів у частині прийняття рішень, розпорядження ресурсами та власністю, необхідними для їх реалізації, сформованості дієвих механізмів координації та контролю щодо реалізації регіональної місцевої політики, підготовка професійних управлінських кадрів на регіональному та місцевому рівнях.

Література:

- 1. Державна** регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети: Монографія / за ред. З. С. Варналія. – К.: НІСД, 2007. – 820 с.
- 2. Державна** стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF#n11>.
- 3. Децентралізація** влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kagarlyk-rda.gov.ua/index.php/2011-09-13-17-29-15/2461-detsentralizatsiya-vladi>.
- 4. Про засади** державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
- 5. Очікувані** ризики у процесі децентралізації влади в Україні. Аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1021>.
- 6. Федоренко Ю.** Децентралізація влади – „ЗА” та „ПРОТИ” / Ю. Федоренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://m--p.com/detsentralizatsiya-vladi-za-ta-proti/>

ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ.

Питанню визначення стратегічних цілей, пріоритетів, напрямів діяльності, обґрунтування концептуальних засад стратегічного розвитку освіти України присвячені наукові праці сучасних вітчизняних учених М. Бурди, В. Войчук, Л. Грицяк, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Лугового, О. Мармази, В. Маслова, О. Онаць, І. Осадчого, Н. Островерхової, О. Падалки, Є. Хрикова [2, с. 25].

Серед науковців, які зробили істотний внесок у дослідження сутності стратегічного менеджменту і можливостей застосування його методології у сфері управління освітою, варто виділити І. Ансоффа (I. Ansoff), А. Чандлера (A. Chandler), М. Портера (M. Porter), Г. Хемела (G.Hamel), К. Прахалада (C. Prahalad), П. Лоуренса (P. Lawrence), Д. Лорша (J.Lorsch), Г. Мінцберга (H.Mintzberg), Дж. Коттера (J. Kotter) та ін.

Аналіз праць названих науковців дав змогу дійти висновку, що особлива увага приділяється змінам у зовнішньому середовищі, яких зазнають освітні заклади і яким вони намагаються протистояти. Існує ряд факторів зовнішнього і внутрішнього середовища сектору загальної освіти, що впливають на стратегічний розвиток освітніх закладів. Серед них, як зазначають дослідники Б. Бейнет (B. Bayenet), К. Феола (C. Feola) та М. Тавернієр (M. Tavernier), такі: демографічні та технологічні зрушення, інформаційна революція, зміни вимог до освіти у сучасному суспільстві , технологічна інфраструктура, нові технології навчання, нові організаційні структури, взаємодія та співробітництво з новими партнерами тощо. Такі зміни вимагають більш динамічного та стратегічного підходу до управління освітніх закладів, тому й виникає необхідність у професійному менеджменті для успішної адаптації освітніх закладів до нової ролі, яку вони змушені відігравати у сучасному суспільстві у зв'язку з процесами інтернаціоналізації, масовізації та фінансовою кризою у галузі освіти [11, с. 15].

Мета статті - виявити переваги стратегічного менеджменту в системі управління сучасного освітнього закладу.

Сучасна наука трактує стратегічний менеджмент як «безперервний, циклічний процес, спрямований на підтримку балансу у взаємодії установи із середовищем» [9,с.13]. Стратегічний менеджмент ґрунтується на передбаченні майбутнього (більш ефективно планування), стратегічному мисленні (планування швидкого реагування на ситуації, пов'язані з ризиком, оцінка стратегічних альтернатив та динамічний розподіл ресурсів) і створенні майбутнього (стратегічне планування за рахунок координації всіх ресурсів для створення конкурентних переваг)[11,с. 7].

У зарубіжних дослідженнях окреслено ряд переваг від зміни класичної моделі управління на стратегічну, а саме: розроблення місії навчального закладу; визначення стратегій подолання бар'єрів та труднощів, з якими стикається школа, підвищення готовності до управління змінами, до оптимізації шляхів прийняття стратегічних рішень, до забезпечення раціонального розподілу ресурсів; професіоналізація адміністративних кадрів освітніх закладів [10, с.45]. У контексті стратегічного менеджменту головною метою стало перетворення освітніх закладів на гнучку організацію, що в змозі стратегічно мислити і діяти, швидко реагувати на можливості і загрози та ризики в швидко мінливих умовах на основі чіткого уявлення про місію і реалістичного сприйняття свого потенціалу [8,с.5].

Адаптуючи комплексну модель стратегічного планування й стратегічного менеджменту розроблену Р. Ширлі (R. Shirley) [11,с.18] щодо освітніх закладів, відокремлюємо наступні етапи процесу стратегічного менеджменту:

1) Формулювання стратегії починається з аналізу або сканування зовнішнього середовища, за допомогою якого контролюються зовнішні фактори з метою визначення можливостей освітнього закладу та ризиків, яким він піддається. При здійсненні зовнішнього аналізу визначаються сильні та слабкі сторони. Внутрішній аналіз ґрунтується на інформації, що отримується за допомогою періодичного перегляду планів та інформації про наявні фінансові, кадрові та матеріальні ресурси. Основним елементом оцінки внутрішньої діяльності є надання інформації щодо формальної та неформальної організаційної структури.

2) Визначення та формулювання стратегії відбувається на основі порівняння або зіставлення зовнішніх потенційних можливостей і внутрішнього потенціалу організації. Стратегія являє собою формулювання місії, визначення стратегічних цілей та стратегічної ідеї розвитку. Відповідно до місії й цілей визначаються клієнти-споживачі освітнього закладу та набір

освітніх послуг, що надає загальноосвітній навчальний заклад, окреслюються переваги таких послуг в порівнянні з конкурентами на ринку освітніх послуг.

3) Стратегія знаходить своє відображення у розробці більш детальних планів по окремим напрямам діяльності освітнього закладу.

4) Розроблені плани стратегічного розвитку освітнього закладу передаються до його підрозділів. На основі результатів проведеного аналізу і створених планів відбувається впровадження системи стратегічного менеджменту.

Базова модель стратегічного менеджменту освітнього закладу, на відміну від інших видів менеджменту, фокусується на динамічному аспекті поведінки системи з урахуванням умов зовнішнього середовища. Така модель, підкреслює М. Мартін (M. Martin), робить акцент на незамкнутості (відкритості) системи освітніх закладів, зорієнтованої на зміни в середовищі, що вважаються детермінантами формування стратегії та вибору напрямку розвитку. У той час як інші види планування фокусуються на стабільності й екстраполяції з минулого, стратегічний менеджмент орієнтований на майбутнє, тобто на зміни. Базова модель стратегічного менеджменту акцентує увагу на впровадженні інновацій, що мають певний відсоток ризику й невизначеності, а стратегічні рішення приймаються на основі інтуїції та якісних показників [15,с 23].

У своїх наукових розвідках Е.Чеффі (E. Chaffee) [13,с.7] виділив три моделі стратегічного менеджменту: лінійну, адаптаційну та інтерпретаційну.



Рис.1.1. Моделі стратегічного менеджменту (за Е.Чеффі)

У рамках лінійного підходу робиться акцент на формуванні, оцінці довгострокових інституційних цілей і розробці шляхів їхньої реалізації. Управлінські підходи, такі як планування, програмування, фінансування та

програмно-цільове управління, обговорювалися і застосовувалися протягом 1960-х і на початку 1970-х років у освітніх закладах як досить складні різновиди лінійної моделі стратегічного менеджменту. Такий підхід заснований на припущенні, що інституційне планування може бути раціоналізоване як поетапна, лінійна та ієрархічна процедура, починаючи з визначення основних довгострокових цілей та завдань освітнього закладу, прийняття курсу дій і розподілу необхідних ресурсів. Загальною метою є досягнення цілей та виконання завдань, де критерії оцінки ефективності стратегії мають пряме відношення до визначення ступеня досягнення стратегічних цілей.

Адаптаційна модель стратегічного менеджменту ґрунтується на взаємозалежних відносинах між організацією і середовищем. На думку К.Хофера (С.Hofer), адаптаційною є стратегія, що передбачає досягнення відповідностей між можливостями та ризиками зовнішнього середовища з одного боку і спроможністю освітнього закладу ефективно використовувати такі можливості з іншого [13,с.8]. Тобто, головною метою такої моделі є адаптація освітнього закладу до середовища, що вважається однією з найважливіших умов ефективного функціонування сучасного освітнього закладу. В рамках адаптаційної моделі стратегічного менеджменту освітній заклад розглядається як організація, що намагається здійснювати самостійні та незалежні дії (наприклад, упровадження інновацій, розширення ринку освітніх послуг, удосконалення освітніх послуг, продуктів, програм) з метою збільшення ресурсів, необхідних для забезпечення начального процесу. Керівництво освітнього закладу може змінити стратегію у разі недостатньої кількості ресурсів.

У розгляді адаптаційної моделі стратегічного менеджменту освітнього закладу доцільно виділити наступні аспекти:

– оцінювання середовища освітнього закладу (Д. Болдрідж (J. Baldrige) , А. Хаф (A. Huff) [11,с.51];

– зміни внутрішнього середовища освітнього закладу В. Берквіст (W.Bergquist) , В. Шумейкер (W. Schoemaker) , Р. Нордваль (R. Nordvall) [11,с.52];

– маркетинг і планування, орієнтовані на ринок освітніх послуг Р. Земські (R. Zemsky) , Е. Крампф (E.Krampf), Д. Мафо (J. Muffo), Е. Хейнляйн (A. Heinlein) [11,с.52].

Інтерпретаційна модель стратегічного менеджменту в галузі освіти відноситься до концепції стратегічного управління, розробленої І. Ансоффом

(I. Ansoff) [14,с.8] та ін. В основу процесу стратегічного управління покладено ретельний внутрішній аналіз діяльності освітнього закладу, кінцева мета якого – виявлення інноваційного потенціалу освітнього закладу та випадків небажання з його боку приймати зміни. Будь-який освітній заклад сприймається як соціальна організація із специфічними характеристиками, внутрішніми цінностями і нормами. Зокрема, вчителі дотримуються єдиних поглядів на загальну ціль та місію освітнього закладу, мають спільні ціннісні уявлення. Інтерпретаційна модель стратегічного менеджменту, як і адаптаційна стратегія, вивчає взаємозв'язок освітнього закладу та середовища, в якому він функціонує, але акцент робить на здатності керівництва осмислити та проаналізувати зміни, що впливатимуть на діяльність закладу, і забезпечити прийняття відповідних заходів з метою мінімізації негативних або небажаних наслідків таких змін [12,с.13].

Таким чином, лінійна модель стратегічного менеджменту фокусується на процесі планування, інтерпретаційна модель зосереджується на соціальних конструктах, адаптаційна модель – на зовнішньому середовищі. Зміна зовнішнього середовища функціонування освітнього закладу неминуче призвела до необхідності трансформації їх організаційної структури. Основний напрямок трансформації полягає у створенні адаптивної системи управління. У зв'язку з тим, що зовнішнє середовище, в якому функціонує освітній заклад, зазнає радикальних змін, що характеризуються високим ступенем ризику, саме адаптаційна модель стратегічного менеджменту передбачає раціональний підхід до управління організацією. У контексті адаптаційної моделі стратегічного менеджменту доцільно, на думку теоретиків, освітніх політиків і практиків, використовувати систему ризик-менеджменту з метою допомогти освітнім закладам адаптуватися до вимог нестабільного середовища, використовуючи всі наявні можливості і уникаючи ризику або зменшуючи його наслідки. Завдяки застосуванню адаптаційної моделі стратегічного менеджменту освітній заклад буде мати змогу ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища і рівномірно розподіляти ризик за видами діяльності. У наукових розвідках таких вчених, як Т. Бонем (T. Bonham), Р. Літшер (R. Litschert), Мейер (J. Meyer) , Р. Ширлі (R. Shirley), було зазначено, що необхідність формування та реалізації адаптаційної стратегії полягає у передбаченні майбутнього, моніторингу основних факторів середовища, визначенні можливостей і факторів ризику [12,с.21].

К. Камерон (K.Cameron) і Р. Майлз (R.Miles) наголошують на необхідності постійного здійснення оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів з метою впровадження адаптаційних змін в освітньому закладі. Сканування зовнішнього середовища, в якому функціонує освітній заклад, являє собою інноваційний аспект концепції стратегічного менеджменту, що вплинув на подальший розвиток теорії управління освітою. Сканування середовища використовується в стратегічному плануванні з метою допомогти навчальному закладу в управлінні ризиками. Д. Пребл (J. Preble) визначає зовнішнє по відношенню до освітнього закладу середовище як сукупність зовнішніх сил, що можуть потенційно вплинути на функціонування організації [12,с.3]. Науковцями Е.Рейчел (A. Reichel) та Дж. Пребл (J. Preble) було виділено три етапи процесу сканування зовнішнього середовища: структурування зовнішнього середовища, збір інформації, інтерпретація та інтеграція інформації [14,с.15]. І. Уїлсон (H. Wilson), П. Каллан (P. Callan) та М. Істербай-Сміт (M. Easterby-Smith) запропонували використовувати STEP-модель, що враховує соціально-культурний, технологічний, економічний і політичний сегменти середовища на етапі його структурування. Крім вищезазначених сегментів, Р. Джонсоном (R. Jonson) та П. Калланом (P. Callan) було визначено демографічний, законодавчий й організаційний сегменти, останній включає в себе тенденції у взаєминах з конкурентами тощо [14,с. 15].

Збір інформації проводиться, як правило, із застосуванням методів пасивного сканування у вигляді неформального спілкування та обговорення між керівництвом організації і внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, шляхом використання щоденних інформаційних джерел на основі методу екстраполяції та аналізу тенденцій. Серед методів сканування середовища найбільш широко використовуються також розробка сценаріїв подій, вірогідність яких можна пояснити на основі аналізу взаємного впливу факторів (крос-факторного аналізу), і метод Делфі (Delphi), в залежності від особливостей середовища і стратегії освітнього закладу.

Наступним етапом є інтерпретація та інтеграція отриманої інформації. Оскільки основна мета такого процесу полягає у виявленні можливостей та ризиків, що загрожують ефективному функціонуванню школи, інтерпретація інформації вимагає аналітичного мислення з боку осіб, які беруть участь у процесі сканування, та керівників освітніх закладів, що приймають стратегічні рішення. Інтерпретацію інформації щодо тенденцій зміни стану зовнішнього середовища має бути зроблено з урахуванням її актуальності та

потенційного впливу на діяльність школи. На думку М. Мартіна (M. Martin), загальною метою процесу сканування середовища є непередбачення майбутнього освітнього закладу, а зменшення ризику покладання на менш вірогідні припущення у процесі прийняття стратегічних рішень [13,с.17].

До переваг стратегічно орієнтованих освітніх закладів відносимо:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- можливість врахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів, сформуванню відповідних інформаційних банків;
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості освітнього закладу та окремих його підсистем;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

Література:

1. Альгин А. П. Риск и его роль в общественной жизни / А. П. Альгин. – М., 1989. – 187 с.
2. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
3. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
4. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний, Г. І. Великоіваненко. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
5. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. – Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.- екол. досліджень НАН України, 2003. – 164 с.
6. Клапків М. С. Питання етимології економічного ризику / М. С. Клапків // Фінанси України. – 2001. – № 4. – С. 14–20.
8. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2014, № 10 (44) 37
9. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : [У 2 т. Т.2] / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І.

Юрій. – Львів : Світ, 2006. – 568 с. **10. Мочерний С. В.** Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін. – Т. 3. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с. **11. Недюха М.** Ризики вітчизняного освітнього простору / М. Недюха // Українознавство. – 2008. – № 4. – С. 51–52. **12. Старостіна А. О.** Ризик-менеджмент: Теорія та практика : навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : Політехніка, 2004. – 200 с. **13. Устенко О. Л.** Теория экономического риска : монографія / О. Л. Устенко. – К. : МАУП, 1997. – 164 с. **14. Хохлов Н. В.** Управление риском : учеб. пособ. / Н. В. Хохлов. – М. : Юнити-Дана, 2001. – 239 с. **15. Штефанич Д. А.** Управління підприємницьким ризиком / Д. А. Штефанич ; за заг. ред. д-ра екон. наук Д. А. Штефанича. – Тернопіль : Економічна наука, 1999. – 146 с. **16. Business Dictionary.com** [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessdictionary.com>. **17. Hubbard D. W.** The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It / D. W. Hubbard. – New Jersey : John Wiley & Sons, 2009. – 46 p. **18. HEFCE / Deloitte & Touche.** Risk Management «Good Practice» Guide. – 2000. – P. 1–2. **19. Knight F.** Risk, Uncertainty and Profit / F. Knight. – New York, 1927. – 217 p. **20. 166AS/NZS** Risk Management Standard 4360:1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.riskmanagement.com.ua>

УДК 378.4

О.В.Тесля

ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

У сучасних навчальних закладах постать керівника відіграє важливу роль – його імідж, поведінка та професійні якості впливають на кожного працівника та вихованця цього навчального закладу. Таким чином виникає необхідність постійного пошуку шляхів та засобів вдосконалення професійної підготовки майбутніх керівників вищих навчальних закладів.

Поняття іміджу як соціальної, психолого-педагогічної та управлінської категорії вивчається на стику наук. Активно вивчають природу, структуру та фактори формування іміджу фахівці з менеджменту та маркетингу (наприклад, А.Андерсон, Т.Бурцева), соціологи та політологи (С.Ананьєва, Л.Даниленко, С.Лісовський), психологи та педагоги

(А. Калужний, В. Лозниця, Т. Скрипаченко, Ю. Палеха, Г. Почепцов, Ф. Хміль, В.Шепель, Т. Яценко та ін.).

Метою цієї статті є розкриття ролі соціально-психологічних властивостей керівника загальноосвітнього закладу у підвищенні ефективності його управлінської діяльності.

Розкриття поняття іміджу базується на трьох основних ознаках, які мають бути притаманні кожному керівнику навчального закладу.

По-перше це «зовнішні ознаки». До них відносимо особливості зовнішнього вигляду керівника, його одяг, макіяж, зачіску, аксесуари, уміння тримати себе перед аудиторією тощо.

По-друге – це «ознаки середовища» – це створене людиною предметне оточення, за яким складається думка про неї.

І, по-третє, на мою думку найголовніше, - це «внутрішні ознаки» - темперамент, характер, здібності, мотивація, спрямованість, інтереси, самооцінка тощо.

Вивчаючи ці три ознаки, на прикладі керівника Комунального закладу «Лисичанська загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №30» - Суржан Тетяни Олександрівни, досліджено основні елементи іміджу керівника та розкрила роль соціально-психологічних властивостей керівника загальноосвітньої школи у підвищенні ефективності його управлінської діяльності. Великого значення у першому враженні про людину набуває посмішка, а керівник, що посміхається, відразу викликає певну симпатію.

Крім мімічних виразів обличчя, погляду та посмішки до первинної інформації можна віднести і жестикуляцію керівника. У зв'язку з цим керівнику треба практикувати у своїй поведінці більше жестів відкритого характеру.

Великого значення при створенні іміджу на першій стадії має те, як говорить керівник, чи вміє він точно висловлювати свої думки, яка швидкість його мови тощо. Те, що говорить керівник і як він говорить визначає успіх в досягненні поставленої мети.

Цілеспрямоване формування іміджу керівника здійснюється через самопрезентацію. В. Шепель відзначає, що самопрезентація – «це вміння подати себе людям згідно сучасних вимог етики та етикету спілкування, естетики одягу, мімічної привабливості, приємної манери поведінки» [5, с.32].

Дослідження, проведене за допомогою анкети, допомогло отримати такі результати, що згідно з судженнями респондентів, сучасному керівнику необхідні такі якості (розташовані в порядку частоти згадування):

- порядність;
- знання справи (компетентність, професіоналізм та ін.);
- комунікабельність;
- обов'язковість;
- оперативність при вирішенні задач;
- прогностичність мислення.

Підводячи підсумок статті, зазначимо, що проблема формування іміджу є однією з актуальних у сучасній науці. Процес утворення іміджу проходить певні стадії, як перехід від первинних вражень про людину до системного уявлення про неї.

Думка оточуючих про навчальний заклад формується на основі багатьох факторів, але першим є образ керівника. Він здійснює управлінську діяльність через систему стосунків з дітьми, батьками, колективом працівників, адміністративними та контролюючими інстанціями, різними громадськими організаціями. Зрозуміло, що всі вони так чи інакше аналізують і оцінюють його роботу. Саме тому керівники загальноосвітніх навчальних закладів змушені замислитися над тим, як набути таких якостей, які б могли забезпечити перевагу їх навчального закладу серед багатьох інших.

Література:

- 1. Даниленко Л.І.** Підготовка керівника середнього закладу освіти / уклад. Л.І. Даниленко. — К.: Міленіум, 2004. — 272 с.
- 2. Даниленко Л.І.** Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах/ Л. І. Даниленко. — К. : Міленіум, 2004. — 358 с.
- 3. Ісаченко В.В.** Про основні тенденції розвитку технологій підготовки майбутніх фахівців у світовій практиці / В.Ісаченко //Науковий Вісник ПДПУ. — Одеса. — 2002. — Вип.10. — С.142-145.
- 4. Клокар Н. І.** Психолого-педагогічна підготовка вчителя до інноваційної діяльності /Н.І. Клокар. — К. : Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України, 1997. — 227 с.
- 5. Палеха Ю.І.** Іміджологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /Ю.Палеха. — К.: Видавництво Європейського університету, 2004. — 323 с.
- 6. Попова О. В.** Становлення і розвиток інноваційних педагогічних ідей в Україні у ХХ столітті / О. В. Попова. — Харків : ОВС, 2001. — 256 с.
- 3. Скрипаченко Т.В.**

Соціально-психологічний імідж сучасного керівника /Т.Скрипаченко. – Запоріжжя, 2001. – 216 с. 4. **Хміль Ф.І.** Менеджмент: Підручник / Ф.Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с. 5. **Шепель В.М.** Имиджология: Секреты личного обаяния / В.М.Шепель. – 2-е изд, перераб и доп. – М. : Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 382с.

УДК 331.108:373.61

А.А.Тонконогова

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ДОШКІЛЬНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

На сучасному етапі розвитку освіти України актуальним є вивчення системи управління закладами, бо головним завданням у вирішенні питань розвитку закладів є створення стійкого механізму їх функціонування. Дошкільний навчальний заклад сьогодні - це складний механізм, який розвивається, удосконалюється, створює необхідні умови для задоволення потреб сучасного суспільства і рушійною силою цього механізму є персонал дошкільного навчального закладу. Персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки він є живим об'єктом, який розвивається, діє, має свої інтереси, розуміє вимоги, поставлені до нього. Персонал дошкільного закладу є не тільки одним з багатьох елементів виробничого процесу, а виступає основним ресурсом закладу. Тому актуальним питанням стає вивчення системи менеджменту персоналу в структурі дошкільних навчальних закладів.

Важливо відзначити, що питання менеджменту персоналу дошкільного навчального закладу висвітлено у Національній доктрині розвитку освіти, в якій передбачена підготовка педагогічних і науково-педагогічних працівників, їх професійне вдосконалення, як важлива умова модернізації освіти [1, с. 8].

Проблемі менеджменту персоналу приділяли значну увагу вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема В. Афанасьєв, В. Бегей, Д. Дьюї, Л. Карамушка, Л. Калініна, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін.

Сутність поняття «менеджмент», «менеджмент персоналу», «освітній менеджмент» його особливості та аспекти формування менеджменту в

системі освітніх закладів, розкривають роботи Р. Дафта, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін.

Оновлення стратегій розвитку дошкільної освіти, зміни у змісті праці, соціальних замовленнях, виникнення нових програм, інноваційних технологій, підвищення якості надання освітніх послуг, сприяє загостренню питання вивчення системи менеджменту кадрів у дошкільному навчальному закладі.

Метою статті є розкриття особливостей менеджменту персоналу в дошкільному навчальному закладі різних типів.

Науковці вказують, що вирішальним чинником стабільного розвитку і функціонування організації (закладу) є високоякісний менеджмент і менеджмент персоналу зокрема. Поняття менеджменту трактується так, менеджмент — це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань персоналу [4]. Менеджмент в дошкільному навчальному закладі — це сукупність дій керуючої підсистеми закладу, дії завідувача вихователя-методиста, завідуючого господарством в сукупності, спрямовані на організацію роботи персоналу та закладу в цілому, для реалізації ключових завдань. Як було зазначено вище, що рушійною силою в процесі реалізації завдань функціонування дошкільного навчального закладу є його персонал, тож менеджмент як процес у дошкільному навчальному закладі здійснюється на рівні певної педагогічної системи, основною складовою якої в дошкільному закладі виступає персонал.

Персонал (від лат. *Persona* — особистість) — колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту) [4].

До персоналу дошкільного навчального закладу відносяться педагогічні працівники. Це, як правило люди, які мають базову педагогічну освіту, володіють знаннями з педагогіки і психології. Окрім педагогічних працівників, до персоналу ДНЗ відносяться помічники вихователя, санітарки-няні, кухарі, пралі, двірники та ін. Всі вони приймають участь в функціонуванні ДНЗ як механізму, тож і процес менеджменту персоналу впливає на всіх працівників закладу.

Управління персоналом (*менеджмент персоналу*) — систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу [4].

Менеджмент персоналу дошкільного навчального закладу – це особливий вид діяльності керуючої підсистеми закладу, його завідувача, вихователя-методиста, завідувача господарством, що вимагає особливого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи прийняття всіх управлінських рішень.

Загальне головне завдання менеджменту персоналу полягає в забезпеченні відповідності якісних та кількісних характеристик персоналу цілям організації. [2, с.38]. Простими словами, керівник дошкільного навчального закладу, його завідувач, має враховувати усі особливості функціонування ДНЗ, виконуючи управлінські повноваження та приймаючи управлінські рішення.

Розглядаючи особливості управління дитячими садками, Є. Хриков приділяє увагу специфічним рисам навчального закладу. Більшість особливостей управління дитячими садками визначається специфічними рисами, притаманними цьому типу освітніх установ [3, с. 37]. Рисами, що притаманні ДНЗ, Є. Хриков вважає розміри цих установ, незначну кількість працівників та вихованців, меншу дистанцію між завідувачем та працівниками, пріоритетне використання усних розпоряджень, стандартність та стабільність управлінських рішень на відміну від ВНЗ та ЗНЗ. Всі ці риси спонукають керівника до здійснення різнотипних управлінських завдань під час керівництва закладом та управління персоналом, використання ситуативних методів менеджменту персоналу, що може як позитивно так і негативно впливати на процес реалізації основних завдань закладу.

В основу менеджменту персоналу дошкільного навчального закладу лягає забезпечення реалізації цілей функціонування закладу. Напрямами управління персоналом є мотивація працівників, формування виробничої поведінки, урахування здібностей та потенціалу персоналу. Управлінські рішення завідувача та інших керуючих осіб дошкільного навчального закладу, повинні ґрунтуватися на реалізації завдань функціонування ДНЗ, та з цього виходить суперечність. Персонал, як живий механізм має свої цілі, інтереси та потреби, які проявляються у поведінці кожного працівника окремо та впливають на якість праці. Саме тому, керівник дошкільної установи має об'єктивно оцінювати персонал як рушійну силу закладу, сприяти розвиткові та підготовці персоналу, відповідально відноситись до підбору персоналу .

З цього постає питання вибору актуальних методів менеджменту персоналу. Методи менеджменту персоналу — це способи впливу на

колективи та окремих працівників організації з метою здійснення координації їх роботи та стратегічних і тактичних цілей системи управління. Відомо три групи важливих методів менеджменту персоналу організації: економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні [2, с. 48].

Економічні методи менеджменту персоналу в ДНЗ це розрахунки штатного розкладу, надбавки до зарплатні, ліміти, преміювання, стягнення та ін. Зважаючи на те, що дошкільні навчальні заклади в економічному плані підпорядковуються, як правило, міським відділам освіти та залежать від міського (сільського) бюджету, так, питання економічних методів менеджменту персоналу в більшій мірі залежить не від керівника дошкільної установи, а від сумми коштів, яка наявна у бюджеті міста (села). Звісно працівники дошкільної установи мають право на преміювання згідно Законів України, але питання додаткових премій та надбавок безпосередньо залежить від стану бюджетних коштів. До адміністративно-правових методів менеджменту персоналу відносять накази, розпорядження, інструкції, нормативи, рекомендації, догани тощо. Ці розпорядчі документи суворо регламентують діяльність закладу та кожного працівника в цьому, зобов'язують до чіткого виконання посадових обов'язків. Адміністративно-правові методи менеджменту персоналу більш чіткі і прийнятні працівникам установи, адже вони чітко розмежовують границі посадових обов'язків. Для дошкільної установи, адміністративно-правові методи менеджменту персоналу вкрай важливі, бо тлумачать зміст діяльності для кожного члену колективу. Соціально-психологічні методи менеджменту персоналу — це бесіди, анкетування, тестування, вимірювання, спостереження, аналіз тощо. Ці методи менеджменту персоналу тісно пов'язані з іншими методами, та більш спрямовані на формування почуттів, мотивів у роботі персоналу. Для дошкільних установ соціально-психологічні методи менеджменту персоналу вкрай важливі, бо в цих закладах робота базується на людських взаєминах та почуттях між персоналом, дітьми, батьками, а керувати почуттями людей вкрай складно. За допомогою соціально-психологічних методів менеджменту персоналу вирішуються вкрай складні питання, такі як мотивація персоналу, формування ціннісних орієнтацій колективу, толерантності, патріотизму, створення комфортного соціально-психологічного клімату, який безпосередньо впливає на всіх учасників освітньо-виховного процесу та на його результати. Використовуючи такі соціально-психологічні методи менеджменту персоналу в ДНЗ як моральне стимулювання та заохочення,

переконання, оцінку, особистий приклад, можна суттєво підняти рівень особистісного розвитку персоналу та показників роботи закладу в цілому.

Особливості управління ДНЗ суттєво впливають на менеджмент персоналу дитячого садка, зокрема на вибір методів менеджменту та напрямків управління персоналом. Якщо у великих за розміром ДНЗ з достатньою кількістю персоналу та вихованців, керівником активно використовуються адміністративно-правові методи менеджменту, як наприклад, преміювання та стягнення. То в маленьких ДНЗ за розміром, адміністративно-правові методи менеджменту не настільки офіційні та суворі, бо стосунки завідувача з персоналом є більш формальними і особистісними, за рахунок того, що дистанція між керівником дошкільної установи та персоналом є меншою. Але ця особливість управління ДНЗ носить як позитивний так і негативний характер, бо наряду з кращим знанням особливостей персоналу, керівник ДНЗ може зіштовхнутися з проблемою порушення субординації між собою та підлеглими, що породжуватиме конфлікти в колективі.

Наведені методи менеджменту персоналу по різному впливають на персонал та можуть привести як до позитивних так і до негативних наслідків. Успіх використання цих методів полягає у майстерності керівника дошкільного навчального закладу. Бо керівник — це людина, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення та забезпечувати їх виконання на рівні сучасних досягнень і методів [2, с. 256].

Сучасний керівник дошкільного навчального закладу — це людина з високими моральними якостями та рівнем культури, честолюбива, комунікабельна, розумна, грамотна людина яка прагне до вдосконалення та веде за собою підлеглих. Тільки за наявності таких якостей завідувача дошкільного навчального закладу, колектив стане сильною командою, а заклад — унікальним середовищем для всебічного розвитку особистості дитини.

На основі вищезазначеного матеріалу, можна зробити висновок, що менеджмент персоналу в дошкільному навчальному закладі це складний, систематичний та організований процес, спрямований на організацію ефективної роботи персоналу за для реалізації цілей функціонування закладу, результати якого залежить від професійних якостей, знань, вмінь та досвіду керівника.

Література:

1. **Національна** доктрина розвитку освіти [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
2. **Свободная** енциклопедия Википедия, стаття "Менеджмент» [Електронний доступ]. — Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>
3. **Олійник С. У.** Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.
4. **Хриков Є. М.** Управління навчальним закладом: навч. посібник. Ч. 2. / Є.М. Хриков. — Х.: Компанія СМІТ, 2016. — 338 с.

УДК 378.11(477)

Є.М. Хриков

УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАКОНУ УКРАЇНИ «ПРО ВИЩУ ОСВІТУ»

Майже три роки минуло з часу прийняття закону «Про вищу освіту» тому актуальною стає проблема аналізу його імплементації, впливу на освітні та управлінські процеси. На ефективність процесу імплементації закону впливають декілька чинників: зміст закону, діяльність державних структур управління вищою освітою, діяльність керівного складу та інших працівників навчальних закладів.

Мета статті полягає в аналізі процесу імплементації управлінських аспектів Закону «Про вищу освіту» та визначенні напрямів його подальшого прискорення.

Закон «Про вищу освіту» містить певні суперечності, які не сприяють підвищенню ефективності управління. Так, він визначає численні питання, з яких рішення приймає Вчена рада ВНЗ але, як це і було раніше, ці рішення остаточно вводяться рішеннями ректора. Це свідчить, що закон зберігає ще радянський принцип одноосібної влади керівника навчального закладу. Хоча в законі можна знайти певні спроби послабити цю одноосібну владу – вперше передбачено, що Вчену раду очолює не ректор, а голова, який обирається таємним голосуванням з-поміж членів вченої ради вищого навчального закладу.

Для розвитку громадських засад управління ВНЗ закон передбачає, що за рішенням вченої ради до її складу можуть входити також представники

організацій роботодавців, у вищому навчальному закладі утворюється наглядова рада для здійснення нагляду за управлінням майном вищого навчального закладу, додержанням мети його створення. Позитивним можна вважати те, що наглядова рада має право вносити вищому колегіальному органу громадського самоврядування вищого навчального закладу подання про відкликання керівника вищого навчального закладу з підстав, передбачених законодавством, статутом вищого навчального закладу, контрактом.

З посиленням громадських засад управління пов'язаний розвиток студентського самоврядування, яке може мати у ВНЗ різноманітні форми (парламент, сенат, старостат, студентський ректорат, студентські деканати, студентські ради тощо). Передбачено розширення переліку питань, які будуть вирішуватися за погодженням з органами студентського самоврядування. Вперше закон «Про вищу освіту» передбачає виділення студентському самоврядуванню коштів, визначених вченою радою вищого навчального закладу, в розмірі не менш як 0,5 відсотка власних надходжень, отриманих вищим навчальним закладом від освітньої діяльності. Елементом системи протидії одноосібній владі керівника ВНЗ можна вважати норму закону, яка забороняє адміністрації вищого навчального закладу втручатися в діяльність органів студентського самоврядування. Важливим новим елементом демократизації управління ВНЗ є норма, яка передбачає участь у виборах керівника вищого навчального закладу всіх наукових, науково-педагогічних та педагогічних штатних працівників вищого навчального закладу; представників з-поміж інших штатних працівників, які обираються відповідними працівниками шляхом прямих таємних виборів; виборних представників з-поміж студентів (курсантів), які обираються студентами (курсантами) шляхом прямих таємних виборів.

За майже три роки, які минули після прийняття Закону України «Про вищу освіту», приведено у відповідність із міжнародною стандартною класифікацією освіти структуру вищої освіти країни; вищі навчальні заклади отримали значно ширшу автономію і, відповідно, мають значно більше відповідальності за результати освітньої діяльності; порядок прийняття студентів приведено у відповідність із практикою, що склалася у зв'язку із запровадженням зовнішнього незалежного оцінювання. Щодо забезпечення автономії ВНЗ навчальні заклади отримали право розробляти власні освітні програми, складати навчальні плани, видавати підручники і посібники, розробляти програми дисциплін. Закон України

«Про вищу освіту», концепція розвитку освіти, стратегія реформування вищої освіти, положення науковців визначають низку нових управлінських завдань, на розв'язання яких керівники ВНЗ мають спрямовувати зусилля своїх колективів [1-5]:

- надання освітній діяльності за різними ступенями вищої освіти інноваційного характеру;
- створення розвиненої інфраструктури навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів;
- розмежування прав, повноважень органів управління вищого навчального закладу та його структурних підрозділів;
- створення більш дієвих механізмів поєднання колегіальних та єдиноначальних засад управління;
- розробку та реалізацію освітніх (наукових) програм в межах ліцензованої спеціальності;
- формування та затвердження власних штатних розписів;
- розробку процедур прийняття остаточних рішень щодо визнання, у тому числі встановлення еквівалентності, здобутих в іноземних вищих навчальних закладах ступенів бакалавра, магістра, доктора філософії, доктора наук і вчених звань доцента, професора під час зарахування на навчання та/або на посаду наукового чи науково-педагогічного працівника;
- запровадження та оновлення рейтингового оцінювання освітніх, науково-дослідницьких та інноваційних досягнень учасників освітнього процесу;
- самостійну розробку та запровадження власних програми освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності;
- самостійне запровадження спеціалізацій, визначення їх змісту і програм навчальних дисциплін;
- розробку процедур прийняття остаточних рішень щодо присудження наукових ступенів акредитованими спеціалізованими вченими радами;
- розробку та подальший розвиток власних форм морального та матеріального заохочення учасників освітнього процесу;
- розробку механізмів, які б дозволяли ефективно розпоряджатися власними надходженнями зокрема від надання платних послуг;

- визначення обсягу повноважень, які Вчена рада вищого навчального закладу може делегувати вченим радам структурних підрозділів;

- формування на громадських засадах дорадчих (дорадчо-консультативних) органів (раду роботодавців, раду інвесторів, раду бізнесу, студентську, наукову раду тощо), структура яких буде відповідати стратегічному плану розвитку ВНЗ;

- створення інклюзивного ресурсного центру для надання методичної, інформаційної й технічної підтримки студентам з особливими освітніми потребами та викладачам, які працюють з такими студентами;

- зменшення максимального навчального навантаження на одну ставку науково-педагогічного працівника до 600 годин на навчальний рік.

Але зміни у законодавчих та нормативних документах не можуть гарантувати автоматичних відповідних змін у функціонуванні вищих навчальних закладів. У ході реалізації мети статті було проведено аналіз університетських документів: стратегічних планів, планів роботи вчених рад, рішень вчених рад, звітів ректорів, положень про структурні підрозділи, положень, якими визначено порядок та умови обрання студентами дисциплін за вибором, процедур внутрішнього забезпечення якості вищої освіти тощо. Аналізу підлягали переважно документи національних університетів.

Аналіз університетських сайтів свідчить, що у переважній більшості освітніх установ вчені ради очолюють ректори, як це було і раніше, хоча це суперечить нормам закону. У якості стратегічних планів університети презентують частіше всього програми розвитку, концептуальні засади стратегічного розвитку, комплексні плани, перспективні плани. Головна особливість цих документів - спроба визначити актуальні завдання розвитку всіх напрямів діяльності навчального закладу, що відповідає ще радянським підходам до перспективного планування, та не відповідає сучасним уявленням про стратегічне планування.

Для тематики засідань вчених рад університетів притаманні наступні властивості: тільки у незначній частині університетів на засіданнях розглядають дійсно масштабні загально університетські проблеми; у більшості університетів на засіданнях вчених рад розглядають звіти окремих структурних підрозділів, та численні поточні щорічні питання – виконання рішень вченої ради, результати набору студентів, затвердження тем дисертаційних робіт, результати сесій, про присвоєння вчених звань науково-педагогічним працівникам, обрання на посади тощо. Без розгляду таких

питань не може нормально функціонувати навчальний заклад, але їх недостатньо для його інтенсивного розвитку. Ще одним компонентом системи планування роботи в університетах є складання планів роботи комісій вченої ради та структурних підрозділів установ.

За багаторічною традицією у вищих навчальних закладах відсутні річні плани роботи, які б об'єднували всі аспекти діяльності установи. Це значно ускладнює діяльність вищих навчальних закладів та знижує ефективність управління ними. Річний план роботи забезпечує цілеспрямованість діяльності ВНЗ, є головним засобом реалізації стратегії установи (за умов її наявності), полегшує реалізацію завдання мотивації активної діяльності працівників, дозволяє подолати аспектний підхід до управління. Проведений аналіз дозволяє зазначити, що наявна система планування роботи у ВНЗ, яка не змінюється вже десятки років є неефективною та не відповідає положенням сучасної теорії управління. У межах застарілих підходів до управління знаходиться значна частина рішень, які приймають вчені ради університетів. Ці рішення пропонують прийняти щось до відома, посилити, активізувати діяльність. Деякі пункти рішень займають майже пів сторінки тексту та є нагромадженням певних заходів, що унеможлиблює ефективну реалізацію та перевірку виконання цих заходів. Як відомо, управління забезпечує реалізацію двох груп завдань: перша група забезпечує процес поточного функціонування ВНЗ, друга група забезпечує розвиток наявної системи роботи. Урахування цього положення дозволяє зробити висновок, що оптимальне співвідношення цих двох груп завдань є умовою ефективної реалізації мети та місії вищого навчального закладу та розвитку його потенційних можливостей. Проведений аналіз дозволяє констатувати переважну орієнтацію управлінської діяльності на вирішення поточних завдань навчальних закладів.

Однак, треба урахувати, що одна і та ж проблема, яку розглядає вчена рада ВНЗ, може мати відношення як до поточного, так і до стратегічного управління. Так, вчена рада ВНЗ може розглянути проблему результатів набору студентів, прийняти рішення взяти інформацію до відома та рекомендувати певним структурам посилити відповідну роботу. Зрозуміло, що таке рішення не обумовлює принципових змін у діяльності ВНЗ. Але, в іншому випадку, вчена рада може глибоко та детально розглянути проблему набору до ВНЗ та прийняти рішення щодо необхідності ліцензування нових спеціальностей, покращення кадрового забезпечення, вивчення реальних суспільних потреб, організації дуального навчання тощо.

У такому випадку прийняте рішення забезпечує стратегічний розвиток вищого навчального закладу.

Поки ще більшість керівників ВНЗ не оприлюднює свої щорічні звіти перед засновником або уповноваженим ним органом та вищим колегіальним органом громадського самоврядування вищого навчального закладу. А у тих випадках, коли такі звіти можна знайти на сайтах ВНЗ, вони є констатацією результатів діяльності всього закладу, а не особистої діяльності ректора. Це є свідченням того, що керівники не дуже чітко усвідомлюють різницю між завданнями ВНЗ та завданнями управління ВНЗ, свою роль в процесі функціонування навчального закладу та результати своєї діяльності. На наш погляд, у звіті ректора результати діяльності ВНЗ мають бути тільки однією з його складових.

Позитивним моментом можна вважати те, що на більшості сайтів ВНЗ можна знайти «Положення, яким визначено порядок та умови обрання студентами дисциплін за вибором». Обсяг таких документів від 1 до 8 сторінок тексту. Зрозуміло, що частина таких документів є формальною та жоден з них не дає відповіді на всі запитання, які виникають під час обрання студентами дисциплін за вибором. Але ці положення характеризують перший крок на шляху наближення нашої освіти до європейських стандартів.

Законодавчі та нормативні документи нашої країни передбачають створення системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти та розміщення на сайті ВНЗ рішення вченої ради вищого навчального закладу про визначення системи та затвердження процедури внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. Аналіз сайтів ВНЗ дозволяє зазначити, що частина ВНЗ не розмістила такої інформації, частина продублювали рекомендації МОН України щодо такої системи як рішення вченої ради, і тільки незначна частина ВНЗ творчо доопрацювала ці рекомендації та затвердила змістовні системи внутрішнього забезпечення якості.

Якщо узагальнити всю отриману інформацію, то можна виокремити певні позитивні тенденції розвитку управління ВНЗ:

- підвищення прозорості діяльності ВНЗ;
- розвиток студентського самоврядування;
- посилення автономії ВНЗ, але переважно у вирішенні освітніх проблем;
- розвиток внутрішньої нормативної бази ВНЗ;

- запровадження та оновлення рейтингового оцінювання освітніх, науково-дослідницьких та інноваційних досягнень учасників освітнього процесу в деяких навчальних закладах;
- формування та затвердження власних штатних розписів;
- орієнтацію на запровадження систем менеджменту якості.

До негативних тенденцій можна віднести:

- збереження централізованої системи внутрішнього управління ВНЗ;
- відсутність дієвого розмежування прав, повноважень органів управління вищого навчального закладу та його структурних підрозділів, обмежена автономія структурних підрозділів;
- відсутність дієвих механізмів поєднання колегіальних та єдиноначальних засад управління;
- не відбулося формування на громадських засадах системи дорадчих та дорадчо-консультативних органів ВНЗ;
- консервативність значної частини ректорського корпусу, панування, за висловом минулого керівника МОН, «ректорського феодалізму»;
- не сформованість системи підбору та підготовки керівного складу вищих навчальних закладів;
- обмежене використання демократичних інструментів для управління навчальними закладами;
- несформованість механізмів здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю вищого навчального закладу;
- низький рівень стратегічного планування;
- низький рівень адаптації ВНЗ до необхідності самостійного ведення фінансово-господарської діяльності;
- формальність запровадження системи забезпечення якості вищої освіти.

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. Майже три роки, які минули з прийняття Закону «Про вищу освіту», свідчать, що цей закон не обумовив зміну парадигми управління ВНЗ, для його імплементації характерне формальне виконання значної частини положень закону. Причини такої ситуації обумовлюються, як особливостями закону, так певними суб'єктивними чинниками. У ситуації, коли провідну роль в управлінні відіграють ректори, та відсутні механізми, які урівноважують їх одноосібну владу, покращити ситуацію дуже складно. Не змінюють стану

справ процедури обрання ректорів, їх звітів, організації діяльності наглядових та вчених рад. Вкрай необхідна деформалізація процедур колегіального управління, розробка та запровадження обґрунтованих критеріїв оцінки діяльності керівного складу ВНЗ, професіоналізація діяльності керівників.

Ключову роль в реформуванні управління може відігравати розвиток внутрішньої автономії ВНЗ. Автономія є одним із трьох основоположних принципів діяльності європейських університетів, що закріплено Великою Хартією Університетів. Саме автономія, отримання реальних повноважень колегіальними органами, структурними підрозділами, працівниками та студентами створить умови для розвитку їх самостійності, активності, креативності. Без перетворення працівників та студентів ВНЗ в суб'єктів управлінського та освітнього процесу неможливо підвищити якість вищої освіти. Прискорити імплементацію положень Закону "Про вищу освіту" може створення та організація ефективної діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Література:

1. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. — 2014. — № 37-38. — <http://zakonrada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
2. **Модернізація системи управління освітою в Україні: дорожня карта реформ. Аналітичний звіт за результатами дослідження.** - К., 2014. - 85 с.
3. **Стратегія реформування Вищої освіти в Україні до 2020 року** - К., 2014. - 75 с.
4. **Ковтунець В.** Закон України «Про вищу освіту»: перші підсумки впровадження /В. Ковтунець //Інформаційний бюлетень Міністерства освіти і науки №13 16.08 2016.
5. **Корда М. М.** Шляхи імплементації закону України «Про вищу освіту» в Тернопільському державному медичному університеті / М. М. Корда, А. Г. Шульгай, І. М. Кліщ // Медична освіта. - 2015. - № 2. - С. 34-38. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mosv_2015_2_8.

БАЗОВІ ТА СПЕЦИФІЧНІ КОМПОНЕНТИ В СТРУКТУРІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Проблема компетентності працівника соціальної сфери в останні роки набуває все більшої актуальності у зв'язку з постійним розвитком сфери соціальних послуг, удосконаленням технологій соціальної роботи, розширенням кола проблем, з якими звертаються люди до соціальних закладів та зростанням рівня вимог соціуму до фахівців. Адже результативність соціальної роботи, а також якість надання соціальних послуг у значній мірі визначається рівнем професійної компетентності кожного фахівця соціальної сфери.

Питання професійної підготовки та формування професійної компетентності соціальних працівників широко вивчалися науковцями. Так, підготовку і професійне становлення фахівців соціальної сфери, питання формування професійної компетентності фахівця у структурі його професіоналізму розглядали у своїх роботах С. Архіпова, Т. Веретенко, Н. Заверико, О. Безпалько. Професійна підготовка фахівців соціальної сфери, технології і функції соціальної роботи висвітлено в роботах Р. Вайноли, Ю. Галагузової, А. Капської. Специфіка підготовки до виконання певних професійних функцій висвітлена в працях Г. Локаревої, С. Пащенко, А. Первушиної. Підготовку до роботи з різними категоріями клієнтів вивчали Ю. Мацкевич, Л. Пундик, С. Харченко. Проблеми розвитку професійної компетентності присвячені роботи таких науковців, як В. Бочарова, М. Галагузова, Л. Гусякова, П. Павленко, Є. Холостова.

Метою статті є аналіз думки науковців щодо формування професійної компетентності соціальних працівників, а також складу базових та особливих компонентів професійної компетентності фахівців різних типів соціальних закладів, що працюють з різними категоріями клієнтів та надають широкий спектр соціальних послуг.

Сучасний розвиток соціальної сфери вимагає від системи вищої освіти професійної підготовки майбутніх фахівців, що володіють фундаментальними знаннями, вміннями та навичками, здатних творчо підходити до вирішення неординарних питань, які постають щоденно перед

соціальними працівниками в процесі вирішення проблем клієнтів соціальних служб та закладів. Основна увага вищої школи під час підготовки майбутніх соціальних працівників акцентується на компетентностях, що сприяють швидкій адаптації спеціалістів до діяльності соціальних закладів, а також спроможності надання якісних соціальних послуг клієнтам, спрямованих на вирішення їх нагальних проблем.

Поняття «професійна компетентність» є складним та означає володіння професійною діяльністю на достатньо високому рівні, здатність проектувати свій подальший професійний шлях; користування прийомами професійного спілкування та усвідомлення соціальної відповідальності за результати своєї роботи; володіння прийомами особистісного самовираження та саморозвитку в рамках професії, готовність до професійного зростання, позитивне ставлення до майбутньої професійної діяльності. Протягом навчання компетентність студентів вищих навчальних закладів зростає через засвоєння теоретичних знань, оволодіння різними практичними методами роботи.

Розглядаючи проблему модернізації професійної освіти, визначаючи вимоги до випускників вищого навчального закладу, дослідники широко використовують термін «професійна компетентність» як готовність і здатність фахівця приймати ефективні рішення при здійсненні професійної діяльності.

Так, дослідник В. Адольф стверджує, що «професійна компетентність – це складне утворення, що вміщує комплекс знань, умінь, властивостей і якостей особистості, що забезпечують варіативність, оптимальність та ефективність побудови навчально-виховного процесу»[1, с. 118].

На думку науковця В. Кричевського професійна компетентність являє собою сукупність певних ознак; наявність знань для успішної діяльності; усвідомлення значущості вказаних завдань для майбутньої професійної діяльності; набір операційних умінь; володіння алгоритмами вирішення професійних завдань; здатність до творчості у вирішенні професійних завдань [5, с. 67].

О. Ломакіна вважає, що професійна компетентність соціального працівника – специфічна здатність індивідуума, необхідна для ефективного виконання конкретних видів соціальної роботи на основі певних професійно важливих особистісних якостей, знань, умінь, навичок та ціннісних орієнтирів. Основою професійної діяльності виступають такі якості, як професіоналізм та компетентність: необхідний рівень знань, відповідні

медичні показники, емоційно-вольові риси, психічні процеси, морально-ділові якості [6, с.14].

Професійна компетентність соціального працівника обумовлена сукупністю його професійних знань, умінь, навичок; комплексом психологічних особливостей та професійно важливих якостей і здібностей. Здатність досягати найвищих успіхів у професійній діяльності багато в чому залежить від самооцінювальних здібностей (самоконтроль, самовдосконалення, самоосвіта). Фахівець повинен бути психологічно готовим до діяльності у соціальній сфері, мати сформоване професійне мислення, вміти самостійно аналізувати конкретну ситуацію, оцінювати можливі наслідки та брати відповідальність за обрані рішення, які часто пов'язані з життям людини.

Компетентний соціальний працівник має володіти методами, прийомами, технологіями соціальної роботи, а також уміннями, що необхідні для їх застосування. Компетентна професійна діяльність передбачає: усвідомлений вибір знань, необхідних для вирішення професійних завдань; єдність професійних знань та цінностей; відображення цього синтезу у професійній діяльності [10, с. 221].

Професійна компетентність складається з компонентів. Для їх виявлення вивчені кваліфікаційні характеристики та нормативно-правові документи, що регламентують професійну діяльність соціального працівника, вимоги державного освітнього стандарту вищої професійної освіти. Кожен компонент розглядається в структурі реалізації професійної діяльності соціального працівника. Серед них найчастіше називають:

- компетентність сприйняття, яка передбачає проведення спостереження, аналізу, постановку діагнозу;
- компетентність взаємодії, тобто успішне встановлення взаємовідносин та здійснення діяльності. Сюди входять аналіз ситуації, розуміння випадку, обмін інформацією, пояснення, аналіз із наступним висновком, який, у свою чергу, має бути засобом надання допомоги та сприяння у подальшому самостійному вирішенні проблеми;
- комунікативну компетентність – установа контакту з клієнтом, налагодження довірливих, доброзичливих відносин;
- рефлексивну компетентність, тобто реконструкція процесу надання допомоги, мета якої – переконатись у правильності зробленого або того, що можна було зробити [3, с.115].

Структурно – функціональний аналіз дає можливість цілеспрямовано розкрити специфіку конкретних професійних компетентностей. Розглянемо детальніше кожен ключову змістовну компетентність, що входить до структури професійної компетентності соціального працівника.

Професійна компетентність включає такі структурні компоненти:

– Мотиваційний – мотиви, цілі, ціннісні установки фахівця, припускає відношення до професійної діяльності як до цінності, потреба у розвитку своєї професійної компетентності; прагнення мотиваційно-ціннісного самовдосконалення. Функціональне призначення мотиваційно-ціннісного компонента полягає в тому, що його сформованість опосередковує розвиток інших компонентів професійної компетентності;

– Когнітивний – знання теоретичних і методологічних основ соціальної роботи; нормативно-правових актів, що регламентують дану діяльність; методів та технологій соціальної роботи; сучасних інформаційних технологій; вимог, що висуваються до сучасного соціального працівника;

– Діяльнісно-поведінковий – визначає стиль поведінки, вибір способів поведінки та вирішення практичних завдань, включає умови успішної реалізації професійної компетенції. Даний компонент передбачає наявність готовності фахівця до самореалізації в професійній діяльності, конкретні результати, досягнуті в процесі її здійснення, основні якості, притаманні на поведінковому рівні, розвиток здатності вирішувати професійні завдання;

– Ціннісно-смысловий – ступінь психологічних характеристик особистості (професійно значущі якості професіонала-фахівця та його цінності), готовність до прояву особистої ініціативи; ціннісне ставлення до професії; готовність працювати з нужденними; ціннісне ставлення до людей;

– Емоційно-вольовий – припускає емоційно-вольову саморегуляцію поведінки особистості в ситуації професійної діяльності з метою досягнення високих результатів. Прояв емоційно-вольової активності включає емоційність як позитивний емоційний фактор – реакцію на успіх і невдачу – емотивність, як ціннісний показник усвідомлення суб'єктом необхідності професійної діяльності, позитивне активне емоційно забарвлене ставлення до особистісного та професійного самовдосконалення;

– Рефлексивний – являє собою відстеження людиною цілей, процесу та результатів своєї діяльності, а також самооцінку спеціаліста на основі самосвідомості й рефлексії, тобто усвідомлення та оцінювання тих внутрішніх змін, які в ньому відбуваються. Тільки адекватна самооцінка забезпечує успіх у розвитку професійної компетентності. Рефлексія людини

як суб'єкта соціально-правової компетентності охоплює всі її компоненти: осмислення власного рівня професійної компетентності, стилю поведінки, особливостей ціннісно-мотиваційної сфери та інших питань.[2, с. 9]

Н. Лобанова, В. Косарев, А. Крючатов у структурі компетентності виділяють: професійно-змістовний, професійно-діяльнісний, професійно-особистісний компоненти.

Професійно-змістовний (базовий) компонент – це наявність у фахівця теоретичних знань з основ наук, які вивчають особистість людини, що забезпечує усвідомленість при визначенні змісту професійної діяльності.

Професійно-діяльнісний (практичний компонент) включає професійні знання і вміння, апробовані в діях, засвоєні особистістю як найбільш ефективні.

Професійно-особистісний компонент містить професійно-особистісні якості, що визначають позицію та спрямованість фахівця як особистості, індивіда та суб'єкта діяльності [6, с. 38].

О. Ломакіна розглядає в складі професійної компетенції мотиваційно-ціннісну, когнітивну, операційно-діялісну і рефлексивну сфери [7, с. 73].

Для успішного виконання своїх функцій сучасний фахівець повинен володіти не тільки сумою загальних і спеціальних знань, умінь та навичок, але й комплексом певних особистісних якостей та особливих компетентностей, що забезпечують плідну роботу.

Ряд науковців акцентують увагу на тому, що соціальна робота з різними категоріями клієнтів та у різних типах соціальних закладів вимагає від фахівців наявності особливих й специфічних компетентностей.

Так, Л. Клос розглядаючи професійний портрет соціального працівника готового до здоров'язбережувальної діяльності, вважає, що «до характеристик професійної компетентності необхідно відносити особливості професійної діяльності, що зумовлені її специфікою і виражені через зміст, завдання соціального працівника, характеристику груп клієнтів і закладів, у яких вона реалізується» [4, с. 21].

Т. Соловей та М. Чайковський розглядаючи змістовні компоненти професійної компетентності соціального працівника інклюзивного закладу визначають, що «інклюзивна компетентність майбутніх соціальних працівників інклюзивних закладів належить до рівня спеціальних професійних компетентностей [9, с. 222].

Дослідник Т. Матвійчук, вивчаючи питання підготовки майбутніх соціальних працівників до роботи з людьми похилого віку, зазначає, що ця

категорія клієнтів вимагає специфічних методів і засобів роботи. «Доцільно звернути увагу на основні види обслуговування: за місцем проживання особи похилого віку: у стаціонарних інтернатних установах та закладах; у реабілітаційних установах та закладах; у територіальних центрах соціального обслуговування. Необхідно підкреслити диференціацію соціальних послуг, виокремити ті соціальні послуги, що є у компетенції соціального працівника, тобто соціально-побутові, соціально-педагогічні, інформаційні, частково психологічні й юридичні» [8, с. 178].

На специфіку знань та вмінь, що необхідні соціальному працівнику для реалізації завдань його професійної діяльності, можуть вплинути не тільки категорія клієнтів, якій він надає послуги, а й напрямок діяльності, мета та завдання соціального закладу, форми роботи та інші

Таким чином, наукові дослідження дають підставу зробити висновки, що різні сфери діяльності соціальної роботи охоплюють широкий набір соціальних феноменів і видів діяльності, кожен з яких вимагає своїх знань і вмінь. Потрібно враховувати, що багато аспектів професійної діяльності у соціальній сфері вимагає вузької спеціалізації. Крім базових компетентностей соціальна робота з різними категоріями клієнтів, за різними напрямками, в різних типах соціальних закладів вимагає й специфічних та особливих компетентностей. Проведене дослідження дає підставу для продовження подальшої дослідницької роботи в напрямку вивчення типології соціальних закладів, що функціонують в соціальній сфері України та її впливу на специфіку компонентів професійної компетентності соціальних працівників цих закладів.

Література

1. Адольф В.А. Профессиональная компетентность современного учителя: монографія / Красноярский Гос. Университет / В.А. Адольф. – Красноярск: КрГУ, 1998. – 286 с., с. 118

2. Болотов В. А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе / В. А. Болотов, В. В. Сериков // Педагогика, 2003. – № 10. – с. 8 – 145.

3. Горішна Н.М. Професійна компетентність соціального працівника, як складова його фахової підготовки / Н.М. Горішна // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2009. – Вип. 16 – 17. – С. 114 – 117. – (Серія «Педагогіка. Соціальна робота»)

4. Клос Л. Є. Компетентність збереження здоров'я майбутніх соціальних працівників / Л.Є.Клос / Вісник Академії праці і

соціальних відносин Федерації професійних спілок України. – 2012. - № 1[61]. – с. 18 – 23

5. Кричевский В. Ю. Профессиограмма директора школы. Проблема повышения квалификации руководителей школ / В.Ю. Кричевский. – М., Педагогика, 1987. – 212 с., с.67

6. Лобанова Н. Н. Профессиональная компетентность педагога / Н. Н. Лобанова, В. В. Косарев, А. П. Крючатов. – Самара – Санкт-Петербург, 1997. – 106 с.

7. Ломакина О. Е. Формирование профессиональной компетентности будущего учителя иностранных языков : дисс. канд. пед наук: 13.00.08 / О.Е. Ломакина. – Волгоград, 1998. – 194 с.

8. Матвійчук Т.В. Особливості формування професійної компетентності майбутнього соціального працівника /Т.В.Матвійчук //Актуальні проблеми підготовки фахівців соціальної сфери: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. – Хмельницький: ХІСТ Університету «Україна», 2012 – с. 178 – 180.

9. Соловей Т.В. Змістовні компоненти професійної компетентності соціального працівника інклюзивного закладу/**Т.В. Соловей, М.Є.Чайковський** // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій університету «Україна», 2013– №1(7). – с. 220 – 224.

10. Соціальна робота в Україні: Навч. посібник / І. Д. Зверєвої, О. В. Безпалько, С. Я. Харченко та ін./ за заг. ред. І. Д. Зверєвої, Г. М. Лактіонової – К.: Наук. світ, 2003. – 233 с.

Відомості про авторів

1. **Алісова Тетяна Олександрівна** - слухач магістратури спеціальності «Менеджмент (Управління соціальним закладом)»
2. **Артюшенко Анастасія Іванівна** - слухач магістратури спеціальності «Державна служба»
3. **Барабанова Олена Юрійвна** - слухач магістратури спеціальності «Державна служба»
4. **Вороніна Олена Вікторівна** - слухач магістратури спеціальності «Менеджмент (Управління соціальним закладом)»
5. **Гончаренко Юлія Анатоліївна** - слухач магістратури спеціальності «Державна служба»
6. **Гончарук Віктор Васильович** – помічник народного депутата, Апарат Верховної Ради України
7. **Гупал Наталія Григорівна** - слухач магістратури спеціальності «Менеджмент (Управління навчальним закладом)»
8. **Дудар Єлізавета Василівна** – слухач магістратури спеціальності «Менеджмент (Управління навчальним закладом)»
9. **Дуднік Віта Володимирівна** – адміністратор відділу з питань організації діяльності Центру надання адміністративних послуг при Сватівській райдержадміністрації, м.Сватово
10. **Заблоцька-Сєннікова Неля Володимирівна** - кандидат історичних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
11. **Зарайська Тетяна Володимирівна** - слухач магістратури спеціальності «Державна служба»
12. **Зімнухова Євгенія Олександрівна** - слухач магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
13. **Івченко Андрій Андрійович** - слухач магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
14. **Кобиляцький Дмитро Сергійович** – магістр управління соціальними закладами
15. **Кокора Ірина Олександрівна** - слухач магістратури спеціальності «Державна служба»
16. **Команда Ольга Євгенівна** – вчитель КЗ «Криворізька ЗОШ І-ІІІ ступеня № 88», м.Кривий Ріг
17. **Кравченко Олена Іванівна** – кандидат педагогічних наук, доцент

кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами, докторант ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

18. **Літашов Олександр Володимирович** - аспірант кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
19. **Лопатіна Світлана Сергіївна** слухач магістратури спеціальності «Менеджмент (Управління соціальним закладом)»
20. **Паславська Ірина Сергіївна** - аспірант кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
21. **Перестороніна Раїса Євгенівна** - слухач магістратури спеціальності «Державна служба»
22. **Птахіна Ольга Миколаївна.** - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
23. **Розказов Андрій Григорович** - кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
24. **Романченко Наталія Миколаївна** - слухач магістратури спеціальності «Менеджмент (Управління навчальним закладом)»
25. **Саєнко Дмитро Юрійович** - слухач магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
26. **Саєнко Ольга Олександрівна** - кандидат економічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
27. **Сидорова Катерина Володимирівна** слухач магістратури спеціальності «Менеджмент (Управління навчальним закладом)»
28. **Сич Тетяна Володимирівна** - кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
29. **Сомова Олена Олександрівна** - аспірант кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
30. **Тесля Ольга Володимирівна** - слухач магістратури спеціальності

«Менеджмент (Управління навчальним закладом)»

31. **Тонконогова Антоніна Андріївна** - слухач магістратури спеціальності «Менеджмент (Управління навчальним закладом)»
32. **Хриков Євген Миколайович** – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
33. **Циган Ніна Валентинівна** - аспірант кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Наукове видання

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ
СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*Матеріали науково-практичної конференції
26 квітня 2017 року, м. Старобільськ*

Комп'ютерний макет – О. І. Кравченко
Коректор – О. І. Кравченко