

## **Менеджмент та управління в бізнесових та освітянських установах**

*В статті наведені основні характеристики менеджменту та управління. Також розглянуто моделі керівництва організаціями незалежно від форм власності та професійного спрямування. Вивчено можливості застосування бізнес-моделей управління в закладах освіти.*

**Ключові слова:** менеджмент, управління, бізнес-організація, вищий навчальний заклад, модель

Сучасне суспільство в його стрімкому розвитку вимагає гнучкості отримання знання, не обмежуючись статичними знаннями, отриманими в процесі навчання у спеціалізованих навчальних закладах. Вимоги ринкової економіки ставлять високі запити до закладів освіти, примушують їх орієнтуватися на потреби ринку, вчитися проводити підприємницьку, маркетингову й менеджментську діяльність не лише теоретично в академічних аудиторіях, а й застосовувати їх на практиці у відносинах з іншими суб'єктами суспільства, котрі зацікавлені у співпраці з закладами освіти – абітурієнтами, їхніми батьками (родинами), роботодавцями та ін. Саме тому вища освіта і наукова діяльність з

можливістю їхнього практичного застосування є важливими компонентами культурного, соціально- економічного розвитку як окремих індивідів, так і націй, спільнот, держав, світу загалом.

Усвідомлення необхідності зміни моделі управління вищою школою (та й освіти загалом) як виробника та споживача послуг також пов'язане з загальносвітовими глобалізаційними процесами, входженням України до Єдиного Європейського освітянського простору, впровадженням положень Болонської угоди, більшою відкритістю для українців кордонів тощо. У світлі цього важливим завданням є підвищення ефективності управління освітніми закладами, підготовка нових кадрів з високим рівнем професіоналізму, розкутістю мислення, незаангажованістю. Адже нинішні випускники мають змогу застосовувати свої знання не лише на регіональному чи державному рівнях, а й скласти конкуренцію на світовому ринку. Визнання дипломів випускників вищих навчальних закладів (ВНЗ) є однією з ознак конкурентоспроможності даної організації, свідчить про вміння керівництва вузу правильно керувати своїм закладом, відгукуватися своєчасно на потреби ринку, інколи навіть передбачаючи збільшення попиту саме на отримання тих чи тих спеціальностей. Водночас ми можемо спостерігати картину, коли випускники не мають змоги отримати роботу за спеціальністю, оскільки вони вже є неактуальними на сьогодні, чи пропозиція вузів перевищує попит

роботодавців тощо.

Тому актуальність даної розвідки полягає у тому, що менеджментом, як елементом бізнесу, вже протягом майже двох століть напрацьовані різні моделі управління підприємством (фірмою), а освітянські заклади тільки починають запозичувати ідеї менеджменту, впроваджувати та адаптувати їх до освітянських реалій. Виходячи з вищенаведеного можна визначити мету статті – опис моделей бізнес-управління та можливості їхнього застосування в навчальних закладах. Отже, об'єктом виступають інститути менеджменту, управління та освіти як елементи суспільства з ринковою економікою, а предметом – моделі управління. До завдань можна віднести наступний розгляд: основних елементів управління та менеджменту; особливостей управління бізнес-організацією (підприємством, фірмою і т.д.); особливостей управління закладами освіти; можливості використання бізнес-моделей в менеджменті навчальних закладів.

Класичними теоріями в галузі менеджменту можна назвати теорію ідеальної бюрократії М.Вебера (M.Weber), школу наукового менеджменту Ф.Тейлора (F.Taylor), концепцію людських ресурсів А.Маслоу (A.Maslow), ідею комплексного підходу (7-С концепції) Т.Петерса та Р.Вотермана (T.Peters, R.Waterman) та ін. Пройшовши еволюцію від акцентування на механічній (фізичній) роботі людини як механізму виробництва до розгляду організації як складної системи корпоративної культури, праці та поведінки ці концепції використовуються і сьогодні. Окрім того зараз активно розвиваються різні моделі менеджменту в залежності від пріоритетних задач, які стоять перед організацією (американська, японська, німецька тощо).

Після розпаду СРСР, коли нові незалежні держави опинилися сам на сам зі своїми проблемами, коли стало зрозумілим, що старі методи управління не лише неефективні, а й можуть призвести до краху підприємства (організації), в цих країнах активно почалися розроблятися моделі менеджменту, які враховують західний (світовий) досвід та національну специфіку. До розробників цих моделей можна віднести А.Кравченка, Д.Волкова, В.Королька, Є.Суїменка, Н.Костенко та ін.

Освіта як соціальний інститут, її взаємозв'язок з суспільством та механізми управління навчальним закладом привертає увагу багатьох соціологів, серед яких можна виділити О.Скідіна, М.Лукашевича, І.Гавриленка, В.Бакірова, В.Чепак та ін. Були створені бази даних, присвячених аналізу проблем вищої школи, проводяться моніторингові дослідження (зокрема у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка в рамках наукової теми № 06БФ017-01 "Менеджмент у вищій школі України: адаптація до європейського контексту" протягом декількох років проводяться

моніторингові дослідження змін в університеті очима суб'єктів навчального процесу – викладачів (експертів) та студентів (споживачів освітніх послуг)), на основі яких надаються рекомендації щодо реального стану та поліпшення якості надання освітніх послуг. Результати досліджень можна знайти в [1], [2].

Перехід до нових форм освіти (кредитно-модульна, рейтингова) й дотримання вимог Болонської системи та Європейського освітнього простору вимагає зміни не лише навчальних планів, а й стилю управління навчальним закладом. Руйнується стара схема управління вузом, де головним управлінцем виступало Міністерство освіти. На сьогодні ситуація суттєво змінилася – з появою недержавних приватних вузів та створенням ними конкуренції на даному сегменті українського ринку державні вузи змушені перестати бути "річчю в собі", а орієнтуватися на вимоги ринку праці. Так, частка впливу Міносвіти на стиль та форми управління навчальними закладами зменшилася: вузи стали більш автономними у вирішенні внутрішніх питань та кадрового забезпечення. Завдяки цьому вузи мають змогу застосовувати різні моделі менеджменту (англ. – management – управління, керівництво) в своїй діяльності в залежності від мети та завдань). Цій проблемі присвячено багато праць з педагогіки управління навчальним закладом, зокрема праці Ю.С.Алфьорова, Ю.М.Бабанського, А.Д.Бондаря, В.І.Бондаря, Б.С.Гершунського, Б.С.Кобзаря, Ф.Г.Паначіна, М.М.Поташника, М.Титовичата ін.

Менеджмент та менеджери і управління та управлінці. Система сучасного менеджменту включає в себе як результат діяльності організації в цілому (як соціального організму з його внутрішньою будовою, культурою, надбаннями) так і окремих її підрозділів (адміністративного, корпоративного, маркетингового).

Російський соціолог Кравченко А.І. виділяє чотири аспекти визначення поняття «менеджмент»:

- 1) сукупність людей, які займаються керівництвом на всіх рівнях управління;
- 2) сукупність принципів, функцій та технік, які застосовуються людьми, задіяними в управлінні;
- 3) наука чи вчення, в якому узагальнюється практичний досвід управління, напрацьовуються теоретичні принципи правильного чи раціонального управління;
- 4) економічний та соціальний інститут ринкового суспільства, який притягує до себе найкращі ресурси нації, є престижною та привабливою сферою зайнятості. Він визначає ідеали, ціннісні орієнтації, культурні стереотипи даної нації. [3, 43-49].

На думку М.Лукашевича, сучасний менеджмент має тенденцію до:

- зростання масштабів та динамізму змін в підприємстві, бізнесі, що призводить до боротьби зі страхом власного відставання, до безперервного саморозвитку та вдосконалення;

- зростання невизначеності, тиску та напруги в різних аспектах діяльності організації та пов'язані з цим стреси;
- перетворення творчого потенціалу співробітника в цінний капітал організації;
- відмова повна чи часткова від багатьох традиційних шкіл та методів управління та ін. [4, 3-4].

Для японців установка – це мікрокосм, сім'я, інтереси якої преважують над особистими інтересами. Можливо тому коефіцієнт лояльності співробітників до фірми тут один з найвищих у світі.

Британська модель управління концентрує свою увагу на менеджерах як представників елітної соціальної групи, на ієрархічну будову менеджменту на підприємстві та на менеджменті як функції технічного, так і соціального контролю.

Представники американської школи менеджменту з'ясували, що успішному менеджеру необхідно мати наступні чотири якості (звісно, їх набагато більше, але ці – найголовніші):

- здатність управляти собою;
- розумні особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- спрямування на постійний особистий ріст [5, . 37]

П. Друкер (P. Drucker), сучасний американський класик менеджменту, вважає, що треба проводити різницю між менеджером та управлінцем. Специфіка менеджера полягає у тому, що він:

- має інноваційний характер діяльності;
- постійно вишукує нові форми ефективних способів організації діяльності;
- раціонально та активно використовує внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку організації;
- спрямовує свою роботу на ефективну роботу, а не на отримання високого прибутку;
- працює на розвиток та вміння вистояти в будь-якій ситуації організації;
- знає чітко мету організації, але сам вибирає шляхи та методи її досягнення [6]. Виходячи з вищенаведених характеристик менеджера, можна погодитися з П.Друкером, що між управлінцем і справжнім менеджером велика різниця. Особливо, якщо згадати моду називати більшість невиробничих посад – «менеджером з...»: менеджер з продажу – торговий агент; менеджер call-center – телефоніст; менеджер з клінінгу – прибиральниця тощо.

Управління характеризується наступними найпоширенішими характеристиками:

- норма;
- нормативність;
- структурні елементи;

- функціональність;
- система заборон та покарань.

Будь-яке відхилення від норми може негативно вплинути на роботу організації, особливо в державному секторі. Так, обмежений функціональними обов'язками керівник ( незалежно від рівня) не може приймати необхідні важливі рішення без узгодження їх з безпосереднім керівництвом (міністерством, відомством і т .д.). Доки це узгодження пройде всі інстанції, то загроза небезпеки може перетворитися на справжню небезпеку, рішення про впровадження ноу-хау буде недоцільним, оскільки ці технології вже морально застарілі і т.д. Порушивши приписи та посадові інструкції, людина, яка, вірогідно, врятувала від краху організацію, може отримати замість подяки догану або бути звільненою з роботи, оскільки вийшла за межі своїх функціональних обов'язків.

Саме тому в науковій та практичній літературі часто розводять поняття та обов'язки менеджерів і управлінців, показуючи їхні сильні та слабкі сторони та шляхи взаємодії чи об'єднання в межах однієї посади.

Батьком теорії управління, якщо можна так сказати, став М.Вебер (M.Weber) з його теорією раціональної дії. На сьогодні її ще називають теорією бюрократичного управління. Основні її положення можна сформулювати наступним чином:

- поділ обов'язків між членами колективу з чітким визначенням відповідальності;
- ієрархія влади, де керівник відповідає не лише за свої дії, а й за дії своїх підлеглих;
- система правил, що регулює діяльність організації;
- раціональність керівника без жодних домішок емоцій, почуттів та інших подібних факторів;
- відповідність кваліфікації працівників їхнім посадам;
- відбір претендентів на вакансії з точки зору кваліфікації та моральних якостей;
- періодична атестація персоналу на відповідність займаним посадам та можливості зміни їхнього статусу (посади) в організації. [7]

Як бачимо, дані складові близькі за духом до тих, які характеризують менеджмент. Тому на сьогодні в організаціях прагнуть поєднати ці дві стратегії і мати на керівних посадах управлінців-менеджерів. Такий підхід передбачає докорінні зміни у свідомості керівників (приймати власні рішення і нести за них відповідальність), а також в структурах підприємства (без жалю позбавлятися від баласту, який стримує розвиток організації; вводити жорсткі заходи щодо невиконання посадовцями своїх обов'язків тощо) . Це, у свою чергу, формує нову шкалу оцінювання рівня професійної підготовки, особистісних рис, рівня культури та навичок самовдосконалення.

Якщо ж керівник-управлінець продовжує працювати за старими,

звичними йому методами: дбати про покращення стосунків з вищим керівництвом, а не соціально-психологічний клімат у колективі; гальмувати інноваційні процеси, бо на його місце можуть призначити більш компетентну людину; оточувати себе посередніми людьми, щоб бути світилом на їхньому тлі і т.д.

Основними ознаками неблагополуччя в організації можна назвати велику плинність кадрів, низьку продуктивність праці, латентні конфлікти, нервовість, відсутність чи низький рівень заходів для підвищення кваліфікації співробітників.

Виходом з цієї ситуації є зміна внутрішньої ситуації в колективі. Стан морального та соціального колективного «Я» може бути виявлений завдяки роботі професійних консультантів-психологів, проведення моніторингових досліджень соціального клімату (шляхом анкетування, скриньок анонімних скарг та пропозицій) і т.п. На основі отриманих результатів надаються поради щодо необхідних змін, виявляються латентні, зародкові конфлікти, які можуть перерости в катастрофу. Якщо проводити ці заходи регулярно, то ситуація в колективі поліпшиться, зменшиться плинність кадрів, а отже й збільшиться віддача від співробітників, підніметься продуктивність праці, що позитивно позначиться на всіх показниках організації. На користь цього можна послатися на російського вченого, який є визнаним експертом в проблематиці менеджменту та управління, Г.Атаманчука, котрий вважає, що «управління є суспільним інститутом, продуктом свідомості та волі людей. Саме тому ... управління являє собою потенцію, можливість, ресурс». [8, 103]

Підсумовуючи, можна сказати, що на сьогодні існує два принципи керування організацією – менеджментський та управлінський. При всіх своїх розбіжностях вони мають багато спільних рис, які можуть дозволити в майбутньому об'єднати їх в один. Виходячи з цього, в рамках даної розвідки, вважаються синонімічними поняття «менеджмент» та «управління».

Управлінські рішення та їхня ефективність. Організація, як така, виступає структурою, створеною для досягнення чіткої мети; яка досягається завдяки органічній взаємодії виробників послуги та управлінців. Робота виробників послуги регламентується чіткими посадовими та функціональними обов'язками, інструкціями, часто буває автоматичною (повторюваною майже без змін протягом тривалого часу). Управлінці, маючи свої інструкції, обов'язки і т.д., тим не менше, мають більшу свободу дій, оскільки від їхніх рішень часто залежить доля організації. Якщо говорити про управлінські рішення, то їх можна поділити за наступними ознаками:

- характером (стратегічні, тактичні, оперативні);
- масштабами здійснення (міністерство, регіон, організація);

- об'єктами прийняття рішень (на рівні установи, факультету, кафедри (відділу) і т.д.);
- масштабами впливу (загальні, часткові);
- термінами дії (прийняті на певний строк, без обмеження терміна, до скасування рішення);
- сферою дії (економічні, соціальні, організаційні).
- інформаційною характеристикою (прийняті за умов невизначеності, визначеності, ризику) [9].

Складність перевірки ефективності неприбуткових організацій, зокрема закладів освіти, полягає в тому, що вони не мають яскраво вираженого економічного (прибуткового) ефекту і, на відміну від бізнесових структур, не мають на меті отримання доходів за рахунок економічної діяльності. Тут виступає важливим фактором єдності колективу, розуміння ним цілей та завдань. Адже, на відміну від бізнесу, неприбуткові організації не мають достатніх повноважень для матеріального заохочення чи покарання своїх співробітників. Тут повинна спрацьовувати відданість своїй справі, бажання бути кращими. Саме тому ефективність прийнятих управлінських рішень, у даному випадку, може бути перевірена чи діагностована за допомогою різних соціальних технологій, зокрема анкетування, фокус-груп (навіть в межах однієї організації), експериментальних дій тощо. Для цього потрібно створити відповідний центр (чи задіяти внутрішні ресурси, наприклад, з суспільствознавчих факультетів – соціологічних, психологічних, соціальної роботи), який буде відстежувати ефективність впровадження управлінських рішень, моніторити зміни, робити прогнози ефективності і т.д. Отримані дані необхідно перетворити в інформацію, яка має сприяти виробленню та ухваленню оптимальних рішень, виходячи з наявних нормативів, стандартів, правил тощо. Наразі це актуально у зв'язку з глобальними змінами у вищій школі – впровадженням модульно-рейтингової системи, перехід на триступеневу освіту, долучення до Болонського процесу та входження в Європейський освітній простір.

Перераховані вище заходи дозволять скерувати роботу усіх підрозділів та кожного співробітника на досягнення мети, виконання заявленої місії. Водночас зменшується ризик виникнення нових конфліктних ситуацій, редукуються латентні небезпечні процеси і т.д. Це дасть можливість зосередити зусилля на підвищення ефективності роботи ВНЗ, наприклад, розширення сфери надання послуг відповідно до вимог ринку – розширення переліку спеціальностей, реорганізація неефективних підрозділів тощо.

Ефективність діяльності завжди пов'язана з управлінням і багато в чому залежить від ставлення до управлінських структур з боку інших підрозділів і навпаки. Співробітникам (переважно допоміжному персоналу – секретарям, кур'єрам), які виступають посередниками між різними підрозділами, найкраще відомі усі підводні течії та каміння у

підписанні наказів, узгоджень і т.д. Вони змушені пристосовуватися не лише до вимог свого керівництва, а й до режиму роботи відповідних до їхніх завдань підрозділів: неприйомні дні, години; відсутність на робочому місці потрібного посадовця, зволікання з підписанням тощо.

Подібна ситуація була й у бізнесі. Наприклад, коли відкривалося нове підприємство, то, щоб зібрати всі необхідні для цього довідки та документи, а потім підписати їх і зареєструвати у різноманітних державних фондах, проходило більше місяця у кращому випадку. Наразі держава створила для цього принцип «єдиного вікна» - підприємець подає необхідні документи державному реєстратору, який перевіряє їх в присутності клієнта, й через тиждень, максимально два, всі дозвільні документи готові й зареєстровані у відповідних фондах. Підприємцю залишається лише забрати їх у Відділі державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. А чи не варто застосувати цей принцип і в управлінні вузом? Коли факультети чи підрозділи готують все необхідне, а відповідний відділ забезпечує проведення процедури підписання та доведення до відповідних осіб готового документу. Це дало б змогу підвищити ефективність роботи навчального закладу як такого, оскільки співробітники вже не будуть змушені відриватися від їхніх прямих функціональних обов'язків і витратити час та нерви на стояння в чергах, очікуванні підпису тощо.

Г.Атаманчук виділяє наступні ефекти (ефективності) управління [10]:

- виробничий ефект управління, який безпосередньо пов'язаний з виробництвом;
- економічний ефект управління, який охоплює всі стадії, починаючи від виробництва, і закінчуючи актом купівлі-продажу;
- соціальний ефект управління, який охоплює всі стадії відтворення, особливо що саме було корисним для суспільства, споживачів.

Чи можна застосувати ці параметри до оцінювання якості надання освітянських послуг? Так, звісно, з деякими уточненнями.

Виробничий ефект буде враховувати якість та ефективність підготовки студентів, наукових та науково-педагогічних кадрів.

Економічний – наскільки ефективно працюють всі підрозділи (незалежно від їхньої ієрархії в структурі закладу).

Соціальний – т.зв. фідбек (feedback) – наскільки послуги даного ВНЗ потребуються суспільством (це можна визначити кількістю абітурієнтів, працевлаштованих випускників, відгуками роботодавців, отриманням патентів, нагород тощо).

Соціально-психологічний клімат у колективі – наскільки комфортно себе почувають у стінах навчального закладу як співробітники, так і студенти.

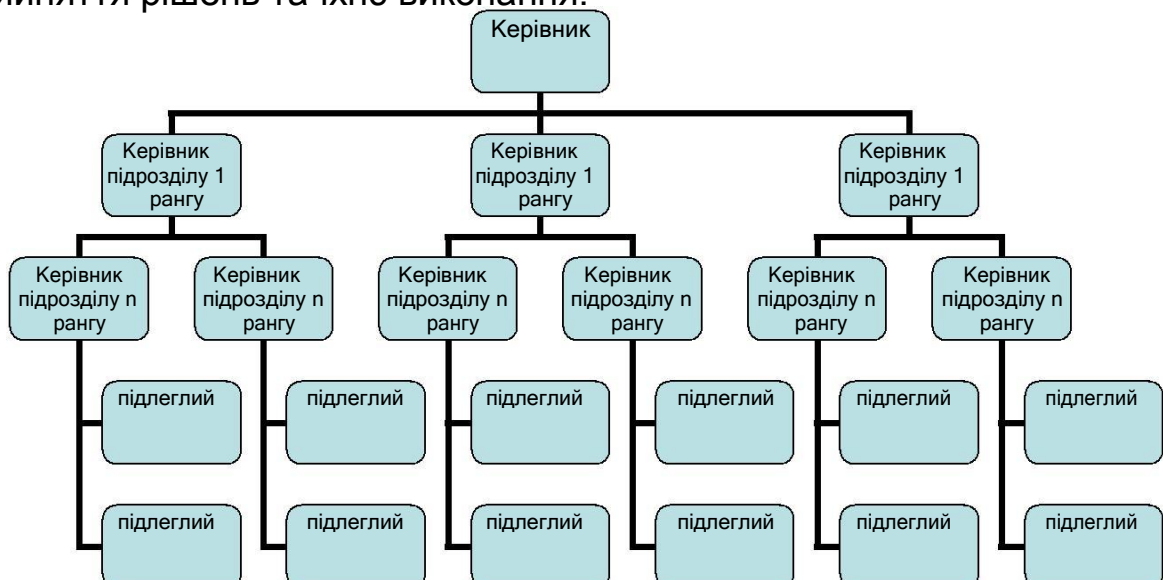


Надання переваги одному з цих критеріїв може бути згубним і привести до закриття даного закладу освіти як неефективного або злиття з іншим (у кращому випадку).

На відміну від бізнесу, де в різних сферах деякі ефекти можуть виступати головними, для освітніх закладів потрібно дотримуватися рівноваги усіх показників. Це завдання для професійних керівників, які не бояться нововведень, свого роду експериментів, часом непопулярних рішень (але обов'язково з узгодженням з профспілками чи зборами трудового колективу).

Моделі управління організаціями незалежно від їхнього виду діяльності. Для винесення управлінських рішень необхідно мати вичерпну інформацію щодо проблеми (завдання), яка стоїть перед організацією. Адже саме вони впливають на подальший розвиток як у позитивному плані, так і негативному. Випущення з уваги навіть найменшого нюансу може призвести до краху. Класичним прикладом є вибух на Чорнобильській АЕС – недосконалість розрахунків, неузгодженість дій призвели до однієї з найстрашніших катастроф в українській історії, наслідки якої й зараз, через 24 роки, ми відчуваємо на собі.

Відомі три організаційні структури управління: лінійні, функціональні та лінійно-функціональні [11]. Лінійні структури передбачають горизонтальну вертикаль розподілу посад, причому кожен підрозділ виконує свої передбачені функції. Система управління є вертикальною – підлеглий має керівника, його керівник підкоряється вищому керівництву і т.д. За цим принципом побудована робота багатьох організацій-пірамід. Працівники нижчого рівня можуть не знати співробітників вищого рангу і навпаки. Всі питання вирішуються, якщо можна так висловитися, через посередника – керівника нижчої ланки. Головним недоліком даної моделі є тривалість передавання інформації по ланцюжку, тим самим втрачається оперативність прийняття рішень та їхнє виконання.



## Схема 1. Лінійна структура управління

Функціональні системи характеризуються спільною роботою різних підрозділів в рамках роботи над одним проектом. Для виконання наступного завдання ролі можуть змінитися. Тому співробітник має не лише безпосереднього керівника підрозділу, а й керівника проекту. Ця схема типова для організацій, гнучка структура яких не впливає на результативність. Яскравим прикладом виступають спортивні команди – гравці грають за свою команду й водночас можуть виступати гравцями

національної збірної. Недоліком є вимога до підлеглих виконувати завдання усіх його керівників.

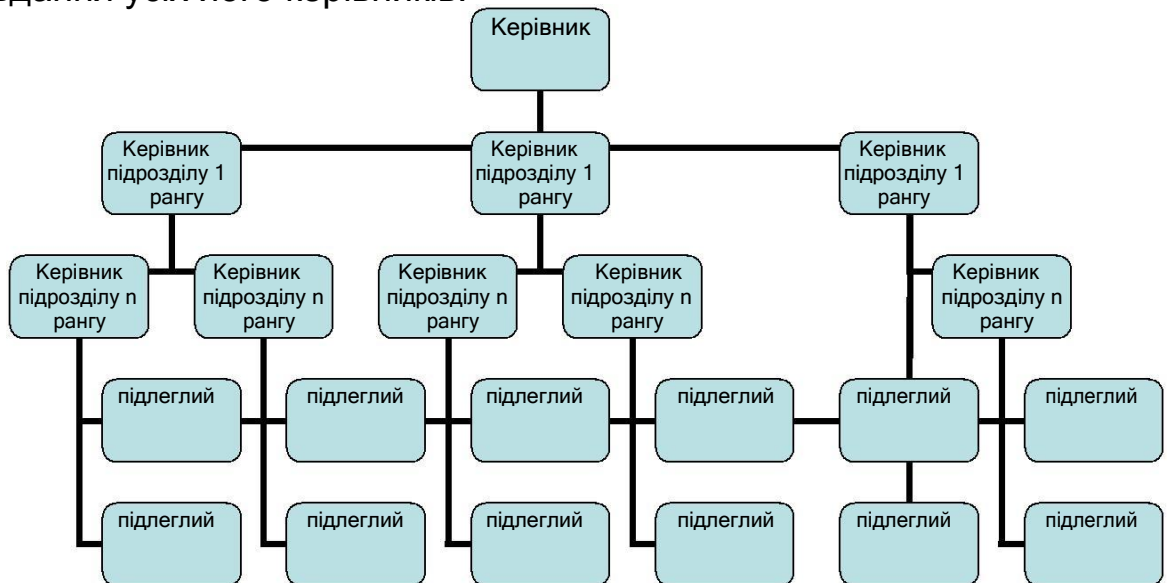


Схема 2. Функціональна структура управління

Лінійно-функціональні є поєднанням двох попередніх. Кожен має свого безпосереднього керівника, котрий має у своєму розпорядженні, окрім підлеглих, штаб для прийняття рішень. Це свого роду різноманітні холдинги, концерни і т.д.

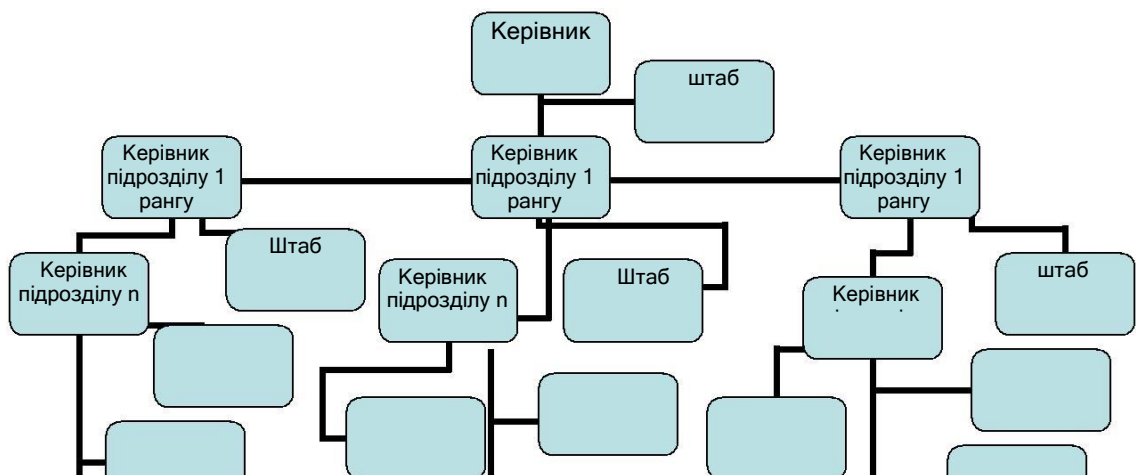




Схема 3. Лінійно-функціональна структура управління

Більшість ВНЗ України може бути прикладом лінійно-функціональної системи – викладачі та допоміжний персонал мають керівника – завідувача кафедрою, той, у свою чергу, – декана, декан підкоряється проректору і т.д. Починаючи з рівня декана кожен керівник має свій штаб

– Вчені ради, науково-методичні комісії тощо. Звідси випливає, що методи управління (менеджменту), які придатні для бізнесових структур, можуть бути застосовані і для закладів освіти. Звісно, що механічним

перенесенням моделей можна лише зіпсувати все, але , якщо врахувати специфіку навчальних закладів, то отримані результати вразять усіх.

Перед тим, як перейти до моделей управління закладами освіти, наведемо типову схему структури ВНЗ:

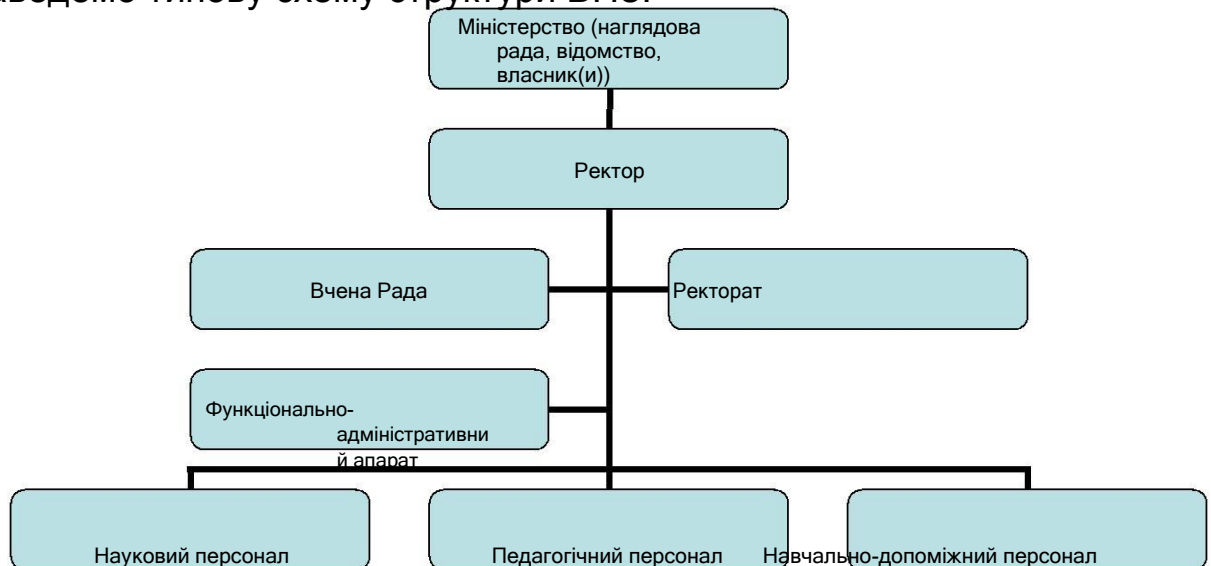


Схема 1. Типова структура ВНЗ

До складу Вченої Ради входять представники факультетів (інститутів), наукових установ ВНЗ та функціонально-адміністративного апарату.

Ректорат складається з проректорів та помічників ректора.

До функціонально-адміністративного апарату відносяться

фінансовий відділ, кадровий та інші, які забезпечують безперебійну роботу всієї організації.

Науковий персонал формується за рахунок працівників, зайнятих в науково-дослідній роботі ВНЗ, а також аспіранти, докторанти та здобувачі. Вони можуть бути частково задіяними в навчальному процесі.

Педагогічний персонал складають викладачі всіх рівнів. Більшість з них є задіяною в наукових розробках.

Навчально- допоміжний персонал забезпечує неперервну роботу викладачів, є посередником між адміністрацією факультету (ВНЗ) та студентами.

Як бачимо, ця схема є типовою для ВНЗ усіх форм власності та підпорядкованості.

Ця схема є у більшості випадків типовою і для прибуткових організацій. Як приклад візьмемо схему управління середньостатистичною фірмою (чисельність працівників від 50 і більше осіб).

Власником може виступати як юридична (державна форма власності, приватна), так і фізична особа. Те ж саме спостерігаємо й у структурі ВНЗ.

Директор (Генеральний директор) виступає головним управлінцем і виконує подібні функції, як і ректор.

До ради директорів входять керівники дочірніх фірм і/ або керівники великих підрозділів. В навчальному закладі це Вчена рада.

До функціонально-адміністративного апарату відносяться, як і у ВНЗ, фінансовий відділ, кадровий та інші, які забезпечують безперебійну роботу всієї організації.

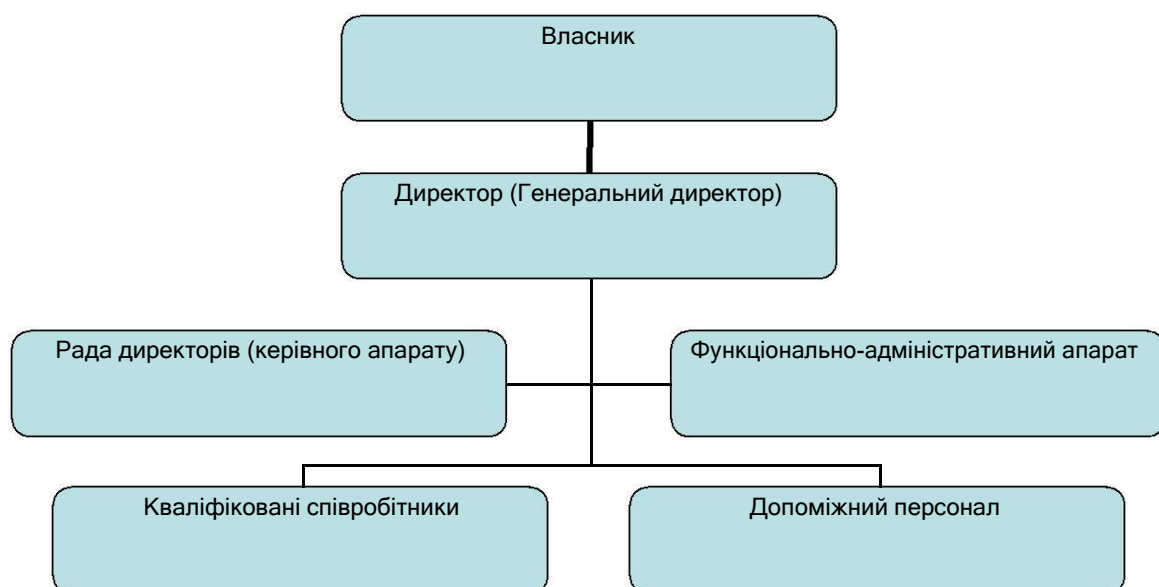


Схема 1. Типова структура фірми з кількістю співробітників 50 і більше

Кваліфіковані співробітники – працівники фірми, які мають відповідні знання, кваліфікацію, навички. Як мінімум мають середню спеціальну чи вищу освіту. У ситуації з вузами це наукові та науково-педагогічні кадри.

Допоміжний персонал – працівники, посадові обов'язки яких не вимагають вузькоспеціалізованих знань. Рівень освіти не відіграє значної ролі. Дещо подібне ми спостерігаємо й у вузах.

На сьогодні в Україні вже майже зруйнована система, де заклади різних рівнів освіти працюють майже ізольовано один від одного. Все більше ВНЗ (в статті мова йтиме переважно про ВНЗ III-IV ступенів акредитації) звертає увагу на не лише випускників шкіл, а починає підготовку своїй майбутніх студентів ще з середньої школи – проводяться спеціалізовані факультативні заняття з профільних дисциплін викладачами вузів, відстежуються переможці різноманітних конкурсів та олімпіад для заохочення їх до вступу саме до даного ВНЗ тощо. Зміна освітньої системи вимагає нових підходів до керування начальним закладом.

Для реалізації поставлених стратегічних цілей необхідне розроблення тактичних завдань та їхні оперативні вирішення. Тут може чітко бути видна різниця між ВНЗ України. Так, умовно можна розділити вузи на три категорії: автономні державні вузи (Київський національний університет імені Тараса Шевченка); державні вузи з малим ступенем автономності (більшість регіональних, які не мають статусу «дослідницькі», «національні»); приватні (недержавні) (Міжрегіональна академія управління персоналом).

Згідно з Вихровою В.І. [12] існує три рівні управління освітою: соціетальний (взаємодія суспільства і інституту освіти); інституційний (регулювання та контроль освіти відповідними адміністративними органами); інституційно-особистісний або субінституційний (права і можливості особи у взаємодії та відносинах з адміністрацією навчального закладу).

Для нас є цікавим третій рівень – взаємовідносини індивіда і соціального організму (ВНЗ). Навіть трохи звузимо спектр нашої зацікавленості – взаємодія співробітників та їхнього роботодавця (навчального закладу). Співробітників як одне ціле репрезентують збори трудового колективу та профспілкова організація. Роботодавця – керівний апарат вищого рівня. Рішення, прийняті одним з учасників цього процесу можуть бути оскаржені іншим. Тому ідеальним варіантом є взаємодія та налагоджена робота усіх трьох гілок влади у ВНЗ.

На сьогодні можна спостерігати дуже цікаву ситуацію в управлінні вузом. Так, факультети (наукові підрозділи) можуть приймати власні рішення, які стосуються лише їхньої роботи і нікого іншого. Все інше

потрібно узгоджувати з відповідними підрозділами ВНЗ. Це, на нашу думку, гальмує розвиток факультетів (наукових підрозділів), оскільки вони не мають права розпоряджатися заробленими коштами, формувати штат відповідно до потреб, запрошувати до співпраці вчених з інших вузів, заохочувати кращих співробітників, розвивати свою матеріально-технічну базу. Тому паперова бюрократична робота розтягується як мінімум на один-два тижні, доки пройде всі інстанції. Ще одним важливим нюансом є те, що більшість факультетів та підрозділів не є юридичними особами й не мають права укладати договори без посередництва ректорату.

Розширення автономії факультетів (наукових підрозділів) призвело б до активізації пошуків співпраці з іншими вузами, розвитку педагогічної та наукової думки і т.д. При цьому значення ректорату не зменшується як адміністративно-управлінської структури. Вони залишаються, говорячи мовою бізнесу, Головним офісом, де приймаються найважливіші рішення, здійснюється контроль за ефективністю роботи підрозділів. Водночас їхнє втручання в безпосередню роботу підрозділів мінімізується і є більш вказівним, аніж директивним. За такою схемою побудовані університети США, частина європейських. Їхній досвід показує, що ця модель управління є ефективною, оскільки кожен відчуває свою відповідальність за роботу, є вільним в межах своєї компетенції. Автономізація факультетів чи підрозділів дозволяє зменшити ризики прийняття несвоєчасних рішень, мінімізувати втрати від бюрократичної тяганини, підвищити рівень відповідальності на місцях. Водночас необхідно зауважити, що надання надмірної автономії підрозділам ВНЗ може негативно відобразитися на функціонуванні навчального закладу як єдиного цілого – в гонитві за зростанням економічних показників та отримання швидкого прибутку деяким підрозділам буде вигідніше обслуговувати сторонні організації, аніж продовжувати співпрацю в рамках вузу [13].

В Україні за таким принципом побудована Міжрегіональна академія управління персоналом [14]. Структура цього навчального закладу містить три великі компоненти – перше «організаційне коло» управління, до якого включені усі навчальні, виробничі та обслуговуючі підрозділи,

які розташовані у м. Київ. Друге «організаційне коло» управління поєднує регіональні навчальні заклади, філіали та обслуговуючі їх підрозділи. Третє «організаційне коло» управління – зарубіжні філіали, представництва та центри МАУП.

Таким чином можемо стверджувати, що моделі, котрі застосовуються

в бізнесі для управління концернами та великими підприємствами можуть бути застосовані (і застосовуються) у сфері управління освітніми закладами.

Висновки. Таким чином, можна стверджувати, що ринкова економіка

ставити високі вимоги до закладів освіти, примушують їх орієнтуватися на потреби ринку, вчитися проводити підприємницьку, маркетингову й менеджментську діяльність не лише теоретично в академічних аудиторіях, а й застосовувати на практиці у відносинах з іншими суб'єктами суспільства, котрі зацікавлені у співпраці з закладами освіти – абітурієнтами, їхніми батьками (родинами), роботодавцями та ін.

Усвідомлення необхідності зміни моделі управління вищою школою (та й освіти загалом) як виробника та споживача послуг також пов'язане з загальносвітовими глобалізаційними процесами, входженням України до Єдиного Європейського освітянського простору, впровадженням положень Болонської угоди, більшою відкритістю для українців кордонів тощо. У світлі цього важливим завданням є підвищення ефективності управління освітніми закладами, підготовка нових кадрів з високим рівнем професіоналізму, розкутістю мислення, незаангажованістю.

На сьогодні існує два принципи керування організацією – менеджментський та управлінський. При всіх своїх розбіжностях вони мають багато спільних рис, які можуть дозволити в майбутньому об'єднати їх в один. Виходячи з цього, в рамках даної розвідки, вважаються синонімічними поняття «менеджмент» та «управління». Тому на сьогодні в організаціях прагнуть поєднати ці дві стратегії і мати на керівних посадах управлінців-менеджерів.

Такий підхід передбачає докорінні зміни у свідомості керівників (приймати власні рішення і нести за них відповідальність), а також в структурах підприємства (без жалю позбавлятися від баласту, який стримує розвиток організації; вводити жорсткі заходи щодо невиконання посадовцями своїх обов'язків тощо). Це, у свою чергу, формує нову шкалу оцінювання рівня професійної підготовки, особистісних рис, рівня культури та навичок самовдосконалення.

На відміну від бізнесу, де в різних сферах деякі ефекти можуть виступати головними, для освітніх закладів потрібно дотримуватися рівноваги усіх показників. Це завдання для професійних керівників, які не бояться нововведень, свого роду експериментів, часом непопулярних рішень (але обов'язково з узгодженням з профспілками чи зборами трудового колективу).

Таким чином можемо стверджувати, що моделі, котрі застосовуються

в бізнесі для управління концернами та великими підприємствами можуть бути застосовані (і застосовуються) у сфері управління освітніми закладами. *Література*: 1. Алексєєва О.А., Ракша Д.А. Педагогічний менеджмент як фактор трансформацій соціального інституту вищої освіти в умовах інтегрування до європейського контексту //Проблеми розвитку соціологічної

теорії: соціальна інтеграція та соціальні нерівності в контексті сучасних суспільних трансформацій: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної

конференції / Соціологічна асоціація України; Факультет соціології Київського національного університету імені Тараса Шевченка; Інститут соціології НАН України: Під заг.ред. Куценко О.Д., Судакова В.І. – К.: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2009. – с.592 – 602. 2. Кищенко Г.І., Нахабич М.А., Щиголь І.В. Адаптація навчального процесу до засад Болонського процесу в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка очима студентів (за результатами соціологічних досліджень) // Вища освіта України – Додаток 3, том II (9) – 2008р. – Тематичний випуск "Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору – с. 293 – 301. 3. Кравченко А. И.

Социология менеджмента. М., 1999. – с 43-49. 4. Лукашевич Микола Павлович, Туленков Микола Васильович. Спеціальні та галузеві соціологічні теорії: Навч. посібник / Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП). – К., 1999. – с. 3-4. 5. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті. - Запоріжжя: Просвіта, 2003. – с. 37 6. Друкер П.. Задачи менеджмента в 21 веке

[електронний

ресурс]. Режим доступу до книги:

[http://www.ponauke.com/management/book\\_druker21.php](http://www.ponauke.com/management/book_druker21.php). 7. Кредісов А. І. Історія менеджменту: Підручник для вищих навч. заклад. – К.: Знання України, 2001. – 300 с.

8. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г. В. Атаманчук. – М.: ЗАО „Изд-во „Экономика”, 2002. – с. 103 9. Скідін О.Л. Соціальні технології в управлінні закладами освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. соціол. наук: спец. 22.00.06 - соціологія культури, науки/О.Л.Скідін. – Київ, 2001. – 44 с. 10. Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность: Учебное пособие для вузов. — М.: Академический Проект; Культура, 2006. 544 с.:

11.Бабайлов Василий Кузьмич, Баленко Алексей Иванович. Менеджмент по методике "2С70": монография / Харьковский национальный автомобильно- дорожный ун-т. — Х. : ХНАДУ, 2007. — 271с. 12. Вихрова В.І. Соціальний механізм управління освітою за умов переходу до ринку : загальносоціологічний аналіз : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. соціол. наук: спец. 22.00.06 - соціологія культури, науки/Вихрова В.І. – Харків, 1997. – 19 с. 13. Трайнев В. А., Дмитриев С. А., Пинчук И. И. Менеджмент и маркетинг в образовании, науке и производстве и его информационное обеспечение / Под общей ред. проф. В. А. Трайнева. — М.: Издательско-торговая

корпорация «Дашков и К°», 2008. — 268 с. 14. Гримблат С.О., Сосин И.К. Г 82 Проблемы оптимизации высшего образования (на модели менеджмента и психологии): Монография. Х.: Факт, 2004.— 720 с.