

УДК 35

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-6\(12\)-218-232](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-6(12)-218-232)

Мірошніченко Олексій Валентинович, кандидат економічних наук, Заслужений економіст України, виконавчий Віце-президент Конфедерації роботодавців України, Президент Інституту професійних кваліфікацій, 04080, м.Київ, вул. Турівська, 31, тел.: (044) 428-75-21, e-mail: oleksiivm@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7184-9560>

Притоманов Сергій Олексійович, кандидат фізико-математичних наук, доцент, Віце-Президент Інституту професійних кваліфікацій, 04080, м. Київ, вул. Турівська, 31, тел.: (044) 428-75-21, <https://orcid.org/0000-0003-2628-4788>

Щокін Ростислав Георгійович, доктор юридичних наук, доцент, Заслужений працівник фізкультури та спорту України, Президент Міжрегіональної академії управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, тел.: (044) 264-52-54, e-mail: rgtaup@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0836-8315>

Романенко Євген Олександрович, доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, Президент Всеукраїнської асамблеї докторів наук з державного управління, Проректор Міжрегіональної Академії управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, тел.: (044) 264-52-54, e-mail: poboss1978@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2285-0543>

Дацій Олександр Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи Міжрегіональної академії управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, тел.: (044) 264-52-54, e-mail: rvps@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ЯК ПРОЕКТНО ОРІЄНТОВАНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Анотація. *Актуальність.* Ефективна діяльність закладу професійної освіти в ринкових умовах потребує реалізації нової моделі управління, яка базується на проектному менеджменті організацій. Використання керівництвом та управлінським персоналом технології проектного менеджменту надає можливості закладу професійної освіти зайняти успішне місце на ринку освітніх послуг і задовольнити запити споживачів. Все зазначене потребує удосконалення системи управління закладом професійної освіти як проектно орієнтованою організацією.

Мета: здійснити наукове обґрунтування нової моделі управління закладом професійної освіти як проектно орієнтованою організацією в контексті розвитку управлінського персоналу.

Методи: Обґрунтованість отриманих висновків і результатів спирається на використання загальних методів пізнання: діалектичний і порівняльний аналіз. Діалектичний метод використовувався при вивченні теоретико-методологічних підходів до управління закладом професійної освіти в ринкових умовах. Абстрактно-теоретичний метод використовувався для теоретичних узагальнень і формулювання висновків. Системний аналіз дозволив сформулювати модель управління закладом професійної освіти як проектно орієнтованою організацією.

Інформаційною основою роботи є наукові монографії та статті вітчизняних і закордонних дослідників з питань управління закладами професійної освіти та менеджменту організацій, нормативно-правові документи в сфері професійної освіти.

Результати: розкрито істотні характеристики моделі управління закладом професійної освіти як проектно орієнтованою організацією, визначено її характерні риси, основні форми, стадії, методи та умови, що забезпечує можливість не тільки та не стільки пропозиції максимально можливого для закладу професійної освіти спектра освітніх послуг, скільки можливість маневру, швидкого реагування на запити споживачів.

Висновки: за допомогою нової моделі управління закладом професійної освіти відбувається організаційне проектування, яке має стати інструментом розвитку управлінського персоналу.

Ключові слова: заклад професійної освіти, модель, освітні послуги, персонал, проектно орієнтована організація, управління.

Miroshnychenko Oleksii Valentynovych, PhD in Economics, Honored Economist of Ukraine, Executive Vice President of the Confederation of employers of Ukraine, President of Institute of Professional Qualifications, 04080, Kyiv, str. Turivska, 31, tel. : (044) 428-75-21, e-mail: oleksiivm@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7184-9560>

Prytomanov Sergii Oleksiyovych, PhD in Physics and Mathematics on specialty "Theoretical and Mathematical Physics", Associate Professor, Vice-President of Institute of Professional Qualifications 04080, Kyiv, str. Turivska, 31, tel (044) 428-75-21, <https://orcid.org/0000-0003-2628-4788>

Schokin Rostislav Heorhiyovych, Doctor of Law, Associate Professor, Honored worker of physical culture and sports of Ukraine, President of the Interregional Academy of Personnel Management 03039, Kyiv, str. Frometivska, 2, tel. : (044) 264-52-54, e-mail: rgmaup@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0836-8315>

Romanenko Yevhen Oleksandrovych, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honored Lawyer of Ukraine, President of the Ukrainian Assembly of Doctors of Science in public administration, vice-rector, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, str. Frometivska, 2, tel.: (044) 264-52-54, e-mail: poboss1978@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2285-0543>

Datsii Oleksandr Ivanovych, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Interregional Academy of Personnel Management, , 03039, Kyiv, str. Frometivska, 2, tel. : (044) 264-52-54, e-mail: rvps@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>

MANAGEMENT OF VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTION AS A PROJECT-ORIENTED ORGANIZATION

Abstract. *Relevance:* The effective operation of a vocational education institution in market conditions requires the implementation of a new management model based on project management of organizations. The use of project management technology by management and management staff provides an opportunity for a vocational education institution to take a successful place in the market of educational services and meet consumer demands. All this requires the improvement of the management system of the vocational education institution as a project-oriented organization.

Purpose: to carry out scientific substantiation of a new model of management of an institution of vocational education as a project-oriented organization in the context of management staff development.

Methods: The validity of the obtained conclusions and results is based on the use of general methods of cognition: dialectical and comparative analysis. The dialectical method was used in the study of theoretical and methodological approaches to the management of vocational education in market conditions. The abstract-theoretical method was used for theoretical generalizations and formulation of conclusions. System analysis allowed to formulate a model of management of a vocational education institution as a project-oriented organization.

The information basis of the work is scientific monographs and articles of domestic and foreign researchers on the management of vocational education institutions and management of organizations, legal documents in the field of vocational education.

Results: the essential characteristics of the model of management of a vocational education institution as a project-oriented organization are revealed, its characteristics, main forms, stages, methods and conditions are determined, which provides an opportunity not only and not so much to offer the maximum possible range of educational services for a vocational education institution. quick response to consumer inquiries.

Conclusions: with the help of a new model of management of a vocational education institution there is an organizational design, which should become a tool for the development of management staff.

Keywords: vocational education institution, model, educational services, staff, project-oriented organization, management.

Постановка проблеми. Заклади професійної освіти повинні адаптуватися, як до нових потреб слухачів, так і до роботи на вже виниклому ринку освітніх послуг. Що стосується першої проблеми, то її успішне рішення пов'язане з необхідністю творчого підходу до вивчення і освоєння того, що є у світовій практиці в сфері освіти, а саме:

- зміст освітніх програм, організація навчального процесу на базі самих передових і ефективних методів. При цьому однак не можна забувати, що сліпе копіювання західних методів навчання без урахування власних традицій і, що особливо важливо, економічних реалій, часто призводить до негативних результатів.

Досвід показує, що досягти гарних результатів у здійсненні міжнародного співробітництва можна лише на основі спільної роботи українських та зарубіжних фахівців з підготовки навчальних програм.

Суть другої проблеми полягає в тому, що в Україні виник і розвивається ринок освітніх послуг. Особливо динамічно він розвивається в сфері професійної освіти. Поряд з державними на ринку функціонують також недержавні освітні структури. Є група організацій, які також займаються короткостроковими формами навчання, в основному, з тих економічних спеціальностей, де найбільш гостро відчувається нестача фахівців (наприклад, бухгалтери). Такого роду організації не в змозі забезпечити комплексне методичне забезпечення своїх програм і, як правило, паразитують, запрошуючи для роботи фахівців великих навчальних центрів.

Все це актуалізує необхідність розроблення ефективної моделі управ-

ління закладом професійної освіти як проектно орієнтованою організацією.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Засади менеджменту закладені у наукових працях відомих закордонних та вітчизняних учених: М. Альберта, М. Мескона, Р. Скібіцького, Ф. Хедоурі та інших. Проблеми менеджменту закладів освіти розглянуті у працях Г. Єльнікової, Н. Клокара, О. Мармази, В. Олійника, З. Рябової, В. Федорова та інших. Проектним менеджментом у закладах освіти займалися А. Єрмоленко, Т. Махinya, Л. Оліфіра, Ф. Фрейх та інші. Сутність та застосування технологій менеджменту в професійній освіті відображені у працях Н. Ничкало, В. Радкевич, Л. Пуховської, О. Бородієнко та інших.

Водночас залишаються малодослідженими питання впровадження ефективних моделей управління закладом професійної освіти як проектно орієнтованою організацією.

Методи: Обґрунтованість отриманих висновків і результатів спирається на використання загальних методів пізнання: діалектичний і порівняльний аналіз. Діалектичний метод використовувався при вивченні теоретико-методологічних підходів до управління закладом професійної освіти в ринкових умовах. Абстрактно-теоретичний метод використовувався для теоретичних узагальнень і формулювання висновків. Системний аналіз дозволив сформулювати модель управління закладом професійної освіти як проектно орієнтованою організацією.

Інформаційною основою роботи є наукові монографії та статті вітчизняних і закордонних дослідників з питань управління закладами про-

фесійної освіти та менеджменту організацій, нормативно-правові документи в сфері професійної освіти.

Мета статті – здійснити наукове обґрунтування нової моделі управління закладом професійної освіти як проектно орієнтованою організацією в контексті розвитку управлінського персоналу.

Виклад основного матеріалу. Положеннями закону України «Про освіту» [1-9] та проекту закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» [4] визначені стратегічні завдання розвитку системи професійної освіти. Однак їх реалізація залежить від ефективності налаштування системи управління на рівні закладів професійної освіти. На жаль обсяг державної фінансової підтримки закладів професійної освіти з кожним роком зменшується, але в той же час багато навчальних закладів вже освоїлися в ринкових умовах, проявляють новаторський підхід, намагаючись завоювати споживачів. В даний час необхідно докладати зусилля саме ринкового характеру, підприємницького типу для забезпечення конкурентоспроможності.

Підприємництво характеризується як тип господарювання, суть якого становить новаторство, комерційна реалізація науково-технічних і організаційних проектів [3].

Сучасний погляд на розуміння сутності підприємництва на перший план висуває роль підприємця як новатора, що здійснює, пошук і реалізацію нових проектів, використовуючи виробничі можливості, знаходить нові сфери застосування капіталу, нові способи обслуговування споживачів (Скібіцький, О., М., 2006).

Ще одним важливим аспектом є, ознаки підприємництва як особливого виду діяльності: свобода підприємця у виборі напрямів діяльності методів господарювання, самостійність і незалежність в ухваленні рішень; особиста економічна зацікавленість в досягненні комерційного успіху; економічна відповідальність за прийняті рішення та пов'язаний з ними економічний ризик [9].

Проаналізуємо діяльність закладів професійної освіти на предмет відповідності цим ознакам. Ознака перша. Держава зафіксувала розуміння діяльності таких установ як підприємницької, надавши їм самостійність, обмежену лише рамками чинних нормативно-правових актів.

Ознака друга. Що стосується особистої економічної зацікавленості, то освітня установа в сфері професійної освіти в межах, наявних у неї коштів на оплату праці самостійно визначає форму та систему оплати праці, розміри доплат, надбавок, премій та інших виплат стимулюючого характеру. Цим ще раз підкреслюється не тільки господарська самостійність, але і можливість для реалізації особистої економічної зацікавленості підприємця – керівника закладу професійної освіти та його колективу в результатах діяльності. А з огляду на ту обставину, що діяльність закладів професійної освіти здійснюється на ринку освітніх послуг в умовах постійно зростаючої конкуренції, їм необхідний комерційний успіх, який розуміється не як одноразовий акт вилучення максимального прибутку, але як процес постійного зростання та розвитку. Це пов'язано з тим, що заклади професійної освіти в сучасних умовах самостійно шу-

кають клієнтів на ринку, включаючи конкуренцію за державні замовлення. Тому досягнення комерційного успіху є життєвою необхідністю для закладів професійної освіти, оскільки визначає їх розвиток і, отже, особисту економічну зацікавленість підприємця.

Третя ознака є виключно важливою для виявлення підприємницького характеру діяльності закладів професійної освіти. Це пов'язано з тим, що, якщо говорити про державну установу професійної освіти, цілком очевидно, що власником цього закладу є держава, яке закріплює за освітнім закладом об'єкти права власності та інше майно, необхідне для здійснення статутної діяльності. Керівник виступає повноважним представником власника, він самостійно приймає рішення та несе за них відповідальність, в тому числі й економічну.

Керівник закладу професійної освіти, як менеджер, зобов'язаний приймати стратегічні рішення, виходячи з однієї з двох моделей поведінки в ринкових умовах. Він може діяти за класичною моделлю поведінки, забезпечуючи максимально ефективне використання ресурсів, наявних у розпорядженні закладу. Використання проектною моделі поведінки в професійній освіті на нашу думку передбачає створення маркетингового інноваційного комплексу навчальних програм і додаткових сервісних послуг (наприклад, консультування).

Іншою характерною рисою проектною моделі є розвиток змісту, а також форм і методів навчання. У порівнянні з класичною моделлю, коли процес вдосконалення може полягати в поліпшенні традиційних форм і методів навчання, при використанні проек-

тною моделі заклад професійної освіти веде пошук нових форм і методів таких, як case study, action research, комп'ютеризація навчального процесу, рольові ділові ігри та інше.

Для того, щоб здійснити проектну модель поведінки в професійній освіті навчальний заклад має ретельно вивчати зовнішнє середовище, вести маркетингові дослідження на ринку освітніх послуг. Відзначимо, що модель поведінки багато в чому визначає і контингент, на який орієнтується заклад професійної освіти.

Однією з найважливіших форм управління закладом професійної освіти є проектування, спрямоване на створення нових організаційних відносин і зв'язків і включає опрацювання питань організації праці, виробництва та управління. Іншими словами – це проектування організаційних відносин і організації закладів професійної освіти або їх підрозділів (підсистем), що часто докорінно відрізняються від старих.

Тільки в рамках організаційного проекту можливо визначити специфічні завдання того чи іншого виду роботи, трудові функції, методи та умови праці й відповідальність за результати праці в конкретних умовах [7]. З цієї точки зору проектування можна віднести як до сфери стратегії, так і до тактики діяльності в сфері менеджменту. Однак слід підкреслити, що ближче воно все ж до тактики, оскільки покликане реагувати на мінливі умови.

Саме в сфері організації праці заклад професійної освіти знайде базу для виконання таких важливих вимог управління персоналом, як: набір здіб-

них людей; ефективне використання потенційних можливостей людей [5].

Адже для того, щоб набрати здатних людей, необхідно досить чітко визначити їх функціональні обов'язки. Щоб ефективно використовувати здібності людей, важливо постійно думати про організаційні можливості для їх прояву, створення відповідних умов праці, які забезпечують максимально можливий ступінь задоволення своєю працею.

Таким чином, організаційне проектування та підтримка високого рівня організації праці, стає першорядним завданням у справі ефективного управління персоналом.

В аспекті пошуку організаційних резервів заклад професійної освіти маємо звернутися до питання раціональної організації праці персоналу, а отже, і до організації його робочих місць. Необхідно визначити зміст і послідовність виконання елементів праці стосовно кожного робочого місця і на цій основі визначити необхідну та достатню кількість засобів технологічного та організаційного оснащення цих робочих місць.

Потім проектується планування робочих місць, яке має забезпечувати високу ефективність праці, а також комфорт і безпеку персоналу. Організація робочих місць, заснована на дослідженні процесу праці, спрямована на те, щоб персоналом використовувалися найбільш раціональні методи та прийоми праці, що природно буде сприяти зменшенню чисельності персоналу в умовах використання даної технології.

І, нарешті, проектування сприятливих умов праці. В рамках цього напрямку організаційного проектування

мають бути розроблені заходи по досягненню нормативних санітарно-гігієнічних параметрів стану освітнього середовища. Об'єктами проектування виступають індивідуальна та колективна праця (її зміст і організація) на рівні служб, підрозділів і робочих місць закладів професійної освіти. В якості суб'єктів проектування виступають фахівці з організації праці та управління, техніки безпеки, економісти, соціологи, психологи, юристи.

Стадія аналізу передбачає обстеження обраного об'єкта з метою визначення рівня організації, управління та визначення напрямків подальшого проектування. Для цього формується група проєктантів, яка і проводить узагальнене та детальне обстеження. Стадія розробки передбачає створення проекту управлінської праці в підрозділі, що доповнює проєктні рішення з організації освіти та управління. При розробці проєкту організації управлінської праці вирішуються питання розподілу функцій і відповідальності між персоналом. Стадія функціонування передбачає вирішення питань впровадження та забезпечення функціонування проєктних рішень і виявлення причин, що перешкоджають цьому.

Впровадження організаційного проєкту проводиться за планом організаційних заходів, який передбачає підготовку до впровадження, дослідне впровадження та контроль дотримання проєкту, аналіз результатів впровадження та коригування проєкту.

Необхідно довести переваги нової організації з соціальної та економічної сторони, можливість запропонованої перебудови. Велике значення тут мають не тільки теоретичні та практичні

заняття, а й допомога з боку як формальних лідерів, так і неформальних – з числа авторитетного персоналу даного колективу. Необхідно запропонувати систему заходів морального впливу на персонал, що забезпечує облік активності персоналу щодо впровадження проектних розробок, мотивування.

Отже, ефективне управління персоналом закладу професійної освіти не може бути здійснене у відриві від організаційного проектування. В ідеальному варіанті в закладі професійної освіти має самостійно діяти спеціальний підрозділ, в завдання якого входили б розробка організаційних проектів і постійне вдосконалення чинного освітнього процесу. Не вдаючись в деталі стратегії і тактики роботи такого підрозділу в системі управління закладу професійної освіти, спробуємо визначити основні результати його діяльності, що мають безпосереднє значення для управління персоналом. Можна виділити, принаймні, шість основних моментів.

По-перше, тільки в результаті організаційного проектування можуть бути сформовані професійно-кваліфіковані і психофізіологічні вимоги до персоналу, який необхідно залучити. Таким чином, в результаті проектування виявляється безпосередній вплив на ефективність діяльності служби, що відповідає за набір персоналу. По-друге, результати проектування мають важливе значення для служби підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечуючи основу для формування програм і методів перепідготовки кадрів, складання поточних і перспективних внутрішніх планів цієї роботи і, отже, розвитку персоналу. По-третє, результати організацій-

ного проектування можуть використовуватися кадровою службою з метою залучення всього персоналу до пошуку найбільш ефективних організаційних рішень, які не знижують задоволеності працею. По-четверте, результати організаційного проектування є основою виміру праці, а отже, його оплати. По-п'яте, взаємозв'язок організації праці та управління персоналом полягає в дисципліні праці, контроль за якою покладено на службу управління персоналом. І, нарешті, по-шосте, результати проектування можуть використовуватися службою охорони праці та техніки безпеки.

Організаційне проектування, як і інші напрямки комплексного проектування розвитку закладу професійної освіти, має бути направлено на одночасне вирішення двох взаємопов'язаних завдань:

- економічне, полягає в забезпеченні підвищення ефективності організації в результаті більш раціонального використання сучасних технологій освіти;
- соціальне, яке передбачає широке використання соціально-психологічних методів в управлінні, підвищенні соціальної ролі персоналу як в розвитку своєї організації так і в цілому системи професійної освіти.

Це означає, що впровадження кожного проекту, в тому числі організаційного, має приносити відчутний не лише економічний, а й соціальний ефект. Тому планувати і впроваджувати організаційні проекти необхідно в тісному взаємозв'язку з соціальними заходами, спрямованими на зміну професійно-кваліфікаційної та соціально-демографічної структури кадрів, підвищення рівня добробуту персоналу, поліпшення їх праці та побуту.

Слід завжди пам'ятати, що будь-які управлінські рішення, в кінцевому рахунку, втілюються в життя конкретними людьми та персоналом закладу професійної освіти в цілому. Це означає, що успіхи або невдачі в сфері організаційного проектування, а, отже, і в забезпеченні конкурентоспроможності закладів професійної освіти багато в чому пов'язані з поведінковими аспектами організації та управління.

Найважливішим завданням керівника закладу професійної освіти стає не тільки «перевірка» якості пропонуваного організаційних проектів, але і розробка найбільш привабливих рішень, що відповідають ринковій стратегії установи [2]. Це і вдосконалення формальної структури установи, і поліпшення координації в прийнятті рішень, і підвищення знань і досвіду персоналу в питаннях міжособистісних і міжгрупових відносин, і планування переміщень співробітників, і їх можливе зростання в умовах майбутніх змін. Організаційне проектування пов'язане з новим видом управлінської діяльності та досягненням довгострокових цілей закладу, в тому числі тих, які стосуються культури організації та соціальних процесів.

Важливо мати на увазі, що організаційне проектування є плановою програмою робіт, яка пов'язана з діяльністю всієї організації, а не тільки окремих її частин. Найвище керівництво повинне не тільки схвалити проект, але і взяти на себе обов'язок і відповідальність за управління ним. Проект передбачає зміну існуючих процесів, процедур, способів праці тощо. При цьому головне завдання полягає в тому, щоб досягти змін у відносинах, поведінці та в результатах праці

персоналу. Робота з організаційного проектування ведеться з використанням переважно форм навчання, що спираються на практику. Практично неможливо змінити стиль управління, давши керуючому тільки нові знання. Потрібно визначити характер його поведінки в існуючих умовах, перевірити альтернативні варіанти та почати на практиці застосовувати нове, щоб забезпечити необхідні зміни в організації. Ця робота пов'язана не тільки та не стільки з окремим персоналом, а головним чином з групами, від діяльності яких в першу чергу залежить ефективність організації.

Винятково важливим є та обставина, що організаційне проектування завжди пов'язане та спирається на необхідність вдосконалення персоналу. У цьому сенсі його концепція спирається на дві різні галузі управлінської теорії і практики. Одна з них пов'язана з розвитком методів навчання управлінського персоналу та їхнього застосування не тільки до окремого працівника, але і до групи, і до закладу в цілому. Мета такого навчання має змінити поведінку учасників в потрібному напрямку, поліпшити якості керуючого як керівника та як члена робочої групи, навчити його виявляти причини поганого взаємозв'язку, прихованої напруги та емоцій на різних рівнях управління. Інша сфера стосується підходу до вирішення проблем з використанням методу «дослідження дією» та його різновиду – «дослідження зі зворотним зв'язком». Вони стосуються певної процедури активного групового обговорення виявлених проблем, що стоять перед організацією та послідовності в проведенні

досліджень і впроваджень отриманих результатів в практику.

В організаційному проектуванні зусилля насамперед спрямовуються на те, щоб інтегрувати особисті потреби зростання та розвитку персоналу з цілями й завданнями організації для підвищення ефективності її роботи. У розглянутому підході проявляється прагнення до комплексного охоплення різних сторін діяльності освітнього закладу – формальних і неформальних, соціально-психологічних і технічних, до розробки механізму «включення» персоналу (і перш за все управлінських кадрів) в процес планованих змін для підвищення ефективності та життєздатності установи на основі свідомого підпорядкування інтересів персоналу цілям закладу.

Потрібно довгострокова, скоординована стратегія щодо розвитку організаційної культури, створення «соціального клімату» в освітній установі, методів і способів роботи, взаємовідносин, системи комунікацій та інформації з тим, щоб основні елементи організації могли відповідати передбачуваним і швидко реагувати на непередбачувані вимоги в майбутньому. Організаційне проектування розглядає комплекс проблем і в тому числі є необхідним процесом, мета якого виробити та впорядкувати взаємодію між цими складовими.

Управління організаційним проектуванням направлене в першу чергу на визначення цілей на різних рівнях управління, комунікації, прийняття рішень, процедури розгляду проблем. Увага, яка приділяється персоналу, пов'язана з тим, що основний бар'єр на шляху нововведень в освітній установі – це опір змінам з боку людей. При цьому

важливо підкреслити, що, концентруючи увагу на розробці методів впливу на людину, ми зобов'язані розглядати його в якості одного з елементів системи управління, залежного від інших.

Це означає, що організаційне проектування покликане стимулювати підприємницьке управління спонукати персонал до відвертості, ініціативи, співпраці та прийняття на себе більшої відповідальності за результати діяльності закладу. Таким чином через організаційне проектування необхідно досягти інноваційного підходу в діяльності керівників всіх рівнів для досягнення загальних цілей закладу. У певному сенсі це спроба здійснити управління поведінкою найманого персоналу та всього управлінського персоналу установи.

Слід завжди мати на увазі, що коли ми піддаємо регулюванню структуру організації та процеси, що в ній відбувається, ми формуємо організаційний клімат, атмосферу, середовище, в якому працюють люди та в якому ми впливаємо на ефективність цієї роботи. Іншими словами, організаційний клімат – це те, що забезпечує ефективність діяльності організації на основі задоволення запитів її членів, персоналу.

Очевидно, що вимоги організації та запити персоналу не завжди збігаються. Спочатку існує конфлікт між організацією, формальною бюрократією, яку отримує персонал в положенні пасивної залежності та особистістю, яка прагне до незалежності. Якщо організаційний клімат не орієнтований на потреби особистості, то конфлікт в організації буде неминучий, а його наслідками, як правило, стануть: збитки, низький рівень особистої ділової активності, плинність кадрів та інше.

Однак, більш важливим є те, що блокується розвиток організації та її можливості, які вона надає для розвитку особистості. Відповідальність за це лежить на керівництві освітніх установ. Невміння створити гнучку, не пов'язану догматичними бюрократичними нормами організацію призводить до того, що вона не в змозі дати персоналу досить широкий набір умов, які стимулюють інноваційний характер діяльності.

Будь-яка організація змінюється, оскільки всі ми живемо в досить швидко змінюваному світі. Зміни ці є невідворотними, оскільки визначаються процесом в технології освіти, підвищенні кваліфікації персоналу, рівні професіоналізму в управлінні та навпаки. Тому дуже важливо не втратити момент, коли слід зробити черговий крок у процесі організаційного проектування.

Це означає, що освітні установи для того щоб нормально функціонувати повинні бути максимально гнучкими та сприйнятливими до змін. Таким чином, організаційний клімат, що існує в організації, стає критичним фактором, від якого в основному залежить ступінь гнучкості організації.

Важливо мати на увазі, що організаційне проектування не є виключною прерогативою вищого керівництва. Створення адекватного організаційного клімату та культури в організації має здійснюватися за участю персоналу організації. Необхідно намагатися поєднати дії вищого керівництва з делегуванням підлеглим відповідних повноважень для підготовки рекомендацій, пов'язаних з організаційним проектуванням закладу професійної освіти.

Практика показує, що головним об'єктом діяльності з організаційного проектування є формальні робочі групи, що складаються з керівника та його підлеглих [6]. Традиційно вище керівництво пов'язувало надії на організаційне проектування з керівником робочої групи, проте сучасні концепції організаційного проектування та практика свідчать про те, що необхідно прагнути залучити в процес всю групу. Це пов'язано з тим, що лідер групи не може виконати всі завдання та функції без ефективної взаємодії й допомоги членів групи.

Особливо важливо підкреслити, що для організаційного проектування необхідний каталізатор, або так званий «агент змін», який використовується для того, щоб змусити людей звернути увагу на різні аспекти організації та управління, визначити те, що допоможе виконувати роботу більш ефективно. Як правило, таким каталізатором, «агентом» виступає або зовнішній консультант, або представник служби управління персоналом.

У методологічному плані в концепції організаційного проектування використовуються системний, поведінковий і ситуаційний підходи. Перший виходить з необхідності вивчати організацію і процеси, що в ній відбуваються, як систему, що складається з взаємозв'язаних частин, що утворюють певну єдність. Другий визначає поведінку людей як результат взаємодії організації та людини. Основою третього є те, що те, що працює в одній ситуації, може не працювати в іншій.

Заклад професійної освіти розглядається як система скоординованих видів людської діяльності, як складне ціле, що складається з ряду елементів

або підсистем, які взаємодіють між собою та є взаємопов'язаним. Можна виділити три основні підсистеми. Технічна включає в себе певну послідовність робіт, прийняту технологію освітнього процесу, ряд інших змінних технологічного характеру. Управлінська, адміністративна системи включають організаційну структуру, політику, процедури та правила, систему винагороди й покарання, способи прийняття рішень і велику кількість інших елементів, спеціально розроблених для того, щоб сприяти процесу управління. Людська або особистісно – культурна система пов'язана головним чином з культурою, цінностями та нормами, що діють в освітньому закладі, і задовольняють потреби особистості. У людську систему також включаються неформальна структура, рівень мотивованості персоналу. Взаємодія саме цих трьох підсистем породжує відповідну поведінку персоналу, яка впливає на кінцеві результати діяльності закладу. Зміна в одній частині впливає на інші її частини.

Це означає, що в організаційному проектуванні також необхідно реалізувати системний підхід за всім набором функціональних, міжособистісних і міжгрупових відносин. Таким чином, організаційне проектування спрямоване на те, щоб опанувати та постійно вдосконалювати складну систему взаємодії різних підсистем закладу.

Найбільш досконалим методом організаційного розвитку є метод дослідження дією, який включає в себе наступні основні етапи:

- діагностування стану організації або її підрозділів на основі вивчення документів, анкетування та інтерв'ювання;

- передача цих даних для вивчення членам організації;
- розробка рекомендацій і рішень, пов'язаних з конкретними планами та програмами дій, на основі отриманих даних;
- організація реалізації планів і програм дій;
- оцінка результатів на основі зібраних даних про функціонування організації;
- повторення при необхідності всього циклу.

Необхідність залучення членів організації до процесу організаційних змін пов'язана з тим, що, як показує практика, більшість людей можуть і готові внести набагато більший внесок у досягнення цілей організації, ніж їм дозволяють умови. Конструктивна енергія персоналу потребує вивільнення та, якщо організація в змозі усвідомити цю обставину, звернутися до підлеглих за пропозиціями допомогти в реалізації цих пропозицій, вона виявляється в змозі ефективно змінюватися та просуватися вперед відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища, тобто культивувати підприємницьке управління.

Прийнято вважати, що участь в організаційному проектуванні в широкому сенсі означає розробку та здійснення планових заходів, в яких беруть участь вся організація, включаючи її підрозділи, групи й окремих індивідумів, саме таким шляхом можна досягти уявлення членами організації поліпшити управління не тільки своєю групою, але й організації в цілому. У зв'язку з цим, слід уникати ситуації, коли заходи з організаційного проектування пропонуються виключно консультантам або представником служби управління персоналом. Ідеальна

ситуація – це ситуація, коли члени організації пройшли певну підготовку та достатньо обізнані про цілі й завдання, які потрібно виконати в межах проекту.

Основні види участі персоналу в процесі організаційного розвитку можуть бути зведені до наступних:

- участь в діагностиці стану організації, підрозділі або групі, що засноване на зборі інформації, проведенні нарад, спостережень;
- участь в використанні результатів обстеження, що полягає в розробці планів заходів та методів їх реалізації;
- участь в процесі навчання та підвищенні кваліфікації, необхідність яких випливає з процесу організаційних змін і вимагає від членів організації усвідомлення потреби в цьому;
- участь в консультаціях по груповим процесам з метою більш точного сприйняття та оцінки подій, що відбуваються в організації, співпраці й здорової конкуренції, підвищенні якості прийнятих рішень;
- участь у формуванні груп і розробці заходів по міжгруповій взаємодії з метою підвищення ефективності їх діяльності, особливо, між взаємозалежними групами;
- участь в реалізації розроблених заходів та оцінка їх результатів.

Досягнення цілей організаційного проектування передбачає такі умови. По-перше, слід залучити до роботи з організаційного проектування консультантів і, перш за все, консультанта з організаційної поведінки. По-друге, виключно важливим є участь в діагностуванні організації осіб, які займають посади в ній і усвідомлення ними значення наукового підходу до вирішення проблем. По-третє, учасникам процесу організаційних змін

необхідно досягти взаєморозуміння щодо цілей і завдань організаційного проектування. По-четверте, працівники, члени групи повинні взяти участь в проекті нарівні з керівником групи.

Тільки в цьому випадку може бути використаний метод «дослідження дією», що дозволяє спільно діагностувати та розробляти заходи щодо поліпшення організаційного клімату й функціонування закладу професійної освіти.

По-п'яте, в організаційному проектуванні повинні брати участь представники служби управління персоналом, які мають на основі цих змін вносити корективи в кадрову політику, (підбір, просування, регулювання оплати праці та його оцінка й інше).

І, нарешті, по-шосте, необхідно ефективно управляти процесом організаційного проектування й оперативно оцінювати його результати.

Висновки. Отже, запропонована модель повинна бути співвіднесена з потребами споживача, тому однією з найважливіших функцій закладу професійної освіти стає маркетинг, який, перш за все, забезпечує взаємодію через систему комунікації з організаціями, які визначають тенденції розвитку ринку освітніх послуг. У той же час важливе значення мають прямі комунікації з фірмами, організаціями та їх асоціаціями, постачальниками потенційних абітурієнтів.

Надання освітніх послуг є складним процесом, що вимагає постійного організаційного розвитку закладів професійної освіти. У цьому сенсі велике значення набуває не тільки матеріально-технічне забезпечення навчального процесу, але організація роботи на двох типах ринків: навчаль-

них та інформаційно – технологічних і організаційно – технічних засобів, що використовуються в процесі розробки і здійснення навчальних програм (у тому числі комп'ютерних класи, аудіо-візуальні засоби, засоби дистанційного навчання тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Верховна Рада України. Законодавство України, 2017. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. [online] (Останнє оновлення 02 квітня 2020) Доступно: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>> [Дата звернення 10 Квітень 2020].

2. Мармаза, О., І., 2017. *Менеджмент освітньої організації*. Харків: ТОВ «Щедра садиба».

3. Мескон, М., Х., Альберт, М., Хедоури, Ф., 1992. *Основи менеджмента*. Пер. с англ. Москва: Дело.

4. Міністерство освіти і науки України, 2018. *Проект Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту»*. [online] (Останнє оновлення 10 лютого 2020) Доступно: <<https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnu-profesijno-tehnicnu-osvitu>> [Дата звернення 16 квітень 2020].

5. Ничкало, Н.Г., 2018. *Перспективи розвитку освіти дорослих в Україні (післямова). Концептуальні засади розвитку освіти дорослих: світовий досвід, українські реалії і перспективи*. Зб. наук. статей [кол. авторів]. Київ: Знання України, с. 602-606.

6. Радкевич, В. О., Пуховська, Л. П., Бородієнко, О. В. та ін., 2018. *Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід*. Житомир: Полісся.

7. Рябова, З., В., Єрмоленко, А., Б., Махія, Т., А., та ін., 2017. *Проектний менеджмент для інноваційного розвитку*

освітніх організацій України. Київ: НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КультурКонтакт Австрія.

8. Скібіцький, О., М., 2006. *Стратегічний менеджмент*. К.: Центр навчальної літератури.

9. Федоров, В., Д., 2004. *Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади*. Кам'янець-Подільський: АбеткаНОВА.

REFERENCES:

Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy [Verkhovna Rada of Ukraine. Legislation of Ukraine], 2017. *Zakon Ukrainy «Pro osvitu» vid 5 veresnia 2017 roku № 2145-VIII [Law of Ukraine “On Education” of September 5, 2017 No. 2145-VIII]*. [online] (Ostannie onovlennia 02 kvitnia 2020) Dostupno: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>> [Data zvernennia 10 kviten 2020], [in Ukrainian].

Marmaza, O., I., 2017. *Menedzhment osvitrnoyi orhanizatsiyi [Management of the educational organization]*, Kharkiv, TOV «Shchedra sadyba».

Meskon, M., KH., Al'bert, M., Khedouri, F., 1992. *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]*, Per. s angl. Moskva, Delo.

Ministerstvo osvity i nauky [Ministry of Education and Science of Ukraine], 2018. *Proekt Zakonu Ukrainy «Pro profesiinu (profesiino-tehnicnu) osvitu» [Draft Law of Ukraine «On Vocational (Vocational) Education»]*. [online] (Ostannie onovlennia 10 liutoho 2020) Dostupno: <<https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnu-profesijno-tehnicnu-osvitu>> [Data zvernennia 16 kviten 2020], [in Ukrainian].

Nichkalo, N.G., 2018. *Perspektyvy rozvytku osvity doroslykh v Ukraini (pisliamova). Kontseptualni zasady rozvytku osvity doroslykh: svitovy dosvid, ukrainski realii i perspektyvy. [Prospects for the development of adult education in Ukraine*

(afterword). *Conceptual principles of adult education development: world experience, Ukrainian realities and perspectives*. Zb. nauk. statei [kol. avtoriv]. Kyiv: Znannia Ukrainy, s. 602-606.

Radkevych, V. O., Pukhovska, L. P., Borodiienko, O. V. ta in., 2018. *Suchasni modeli profesiinoi osvity i navchannia v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu: porivnialnyi dosvid* [Current Models of Vocational Education and Training in the European Union: A Comparative Experience], Zhytomyr, Polissya.

Ryabova, Z., V., Yermolenko, A., B., Makhynya, T., A., ta in., 2017. *Proektnyy menedzhment dlya innovatsynoho rozvytku*

osvitnikh orhanizatsiy Ukrainy [Project management for innovative development of educational organizations of Ukraine], Kyiv, NAPN Ukrainy, DVNZ «Un-t menedzh. osvity», Kul'turKontakt Avstriya.

Skibits'kyi, O., M., 2006. *Stratehichnyy menedzhment* [Strategic management], Kyiv, Tsentri navchal'noyi literatury.

Fedorov, V., D., 2004. *Menedzhment zakladu osvity, menedzher zakladu osvity: psykholohichni zasady* [Management of an educational institution, manager of an educational institution: psychological principles], Kam"yanets'-Podil's'kyi, AbetkaNOVA.