

***До 65-річного ювілею  
Державного вищого навчального  
закладу «Університет  
менеджменту освіти»  
НАПН України***

ISSN 2522-9958

Міністерство освіти і науки України  
Національна академія педагогічних наук України  
Державний вищий навчальний заклад  
«Університет менеджменту освіти»

# ВІСНИК ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

*Збірник наукових праць  
Випуск 3(32)  
Серія «Управління та адміністрування»*

*Внесений до переліку наукових фахових видань у галузі  
наук з державного управління рішенням  
Атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України  
від 13 березня 2017 року № 374 (додаток 8)  
Серія «Управління та адміністрування»*

**Київ  
АТОПОЛ ГРУП  
2017**

*ISSN 2522-9958*

Ministry of Education and Science of Ukraine  
National Academy of Educational Science of Ukraine  
State Higher Educational Institution  
«University of Educational Management»

# **BULLETIN OF POSTGRADUATE EDUCATION**

*Collection of scientific papers  
Issue 3(32)  
Series «Management and administration»*

*Listed in the list of scientific professional publications  
in the Sciences in Public Administration solution  
Attestation Board of the Ministry of Education and Science of Ukraine  
№ 374 of 13.03.2017 (addition № 8)  
Series «Management and administration»*

**KYIV  
ATOPOL HRUP  
2017**

УДК 378.091.046-021.68: [37.0+159.9] (082)  
ББК 74р.я43+88я43

*Свідоцтво про державну реєстрацію: серія KB № 22086-11986P від 16 травня 2016 р.*

**Головний редактор**

**В. В. Олійник** — доктор педагогічних наук, професор, дійсний член НАПН України.

**Заступники головного редактора:**

**О. М. Отич** — доктор педагогічних наук, професор;

**Л. М. Сергєєва** — доктор педагогічних наук, професор.

**Відповідальний секретар:**

**О. Л. Ануфрієва** — кандидат педагогічних наук, доцент.

**Редакційна колегія:**

**О. В. Алейнікова**, д-р наук з держ. управління, проф.; **Н. М. Бібік**, д-р пед. наук, проф., дійсний член НАПН України; **Л. А. Гавська**, д-р наук з держ. управління, доц.; **Н. Г. Діденко**, д-р наук з держ. управління, проф.; **Г. А. Дмитренко**, д-р екон. наук, проф.; **М. Б. Євтух**, д-р пед. наук, проф., дійсний член НАПН України; **Л. М. Карамушка**, д-р психол. наук, проф., член-кор. НАПН України; **Є. Г. Карташов**, д-р наук з держ. управління; **М. О. Кириченко**, канд. пед. наук, доц., член-кор. Академії наук вищої освіти України; **Н. І. Клокар**, д-р пед. наук, проф.; **Т. О. Лукіна**, д-р наук з держ. управління, проф.; **П. В. Лушин**, д-р психол. наук, проф.; **В. І. Маслов**, д-р пед. наук, проф.; **В. В. Москаленко**, д-р філос. наук, проф.; **Н. Г. Протасова**, д-р пед. наук, проф.; **К. М. Романенко**, д-р наук з держ. управління, доц.; **З. В. Рябова**, д-р пед. наук, проф.; **О. С. Снісаренко**, канд. пед. наук, доц.; **Т. М. Сорочан**, д-р пед. наук, проф.; **В. О. Татенко**, д-р психол. наук, проф., член-кор. НАПН України; **Г. М. Тимошко**, д-р пед. наук, проф.; **Н. Г. Торба**, канд. психол. наук, доц.; **А. Х. Шкляр**, д-р пед. наук, проф. (Республіка Білорусь); **Анна Випих-Гавроньска**, д-р хабілітований, проф. (м. Ченстохова, Республіка Польща); **Асаф Дагбейи огли Заманов**, д-р фіз.-мат. наук, проф. (м. Баку, Азербайджанська Республіка); **Гражина Ригал**, д-р хабілітований, проф. (м. Ченстохова, Республіка Польща); **Джон Джонсон**, д-р наук, проф. Уолденського університету (Walden University), США; **Елізіуш Малолєшиц**, д-р хабілітований, проф. (м. Ченстохова, Республіка Польща); **Зигмунт Бонк**, д-р хабілітований, проф. (м. Ченстохова, Республіка Польща); **Йонас Кевішас**, д-р пед. наук, проф. (м. Вільнюс, Литовська Республіка); **Казімеж Редзінський**, д-р хабілітований, проф. (м. Ченстохова, Республіка Польща); **Кінга Лопот-Джерва**, д-р хабілітований, проф. (м. Краків, Республіка Польща); **Ханна Краузе-Сікорска**, д-р філос., проф. (м. Познань, Республіка Польща).

**Технічний редактор: Я. Васильченко**

**Вісник післядипломної освіти** : зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — Київ: АТОПОЛ ГРУП, 2017. — Вип. 3(32). — 152 с. — (Серія «Управління та адміністрування»).

У збірнику висвітлюються актуальні наукові проблеми державного управління та адміністрування, професійної підготовки фахівців, піднімаються інші питання розвитку післядипломної освіти в Україні.

Для науковців, педагогічних працівників вищої школи, керівників вищих навчальних закладів, методистів, викладачів і слухачів закладів післядипломної освіти.

ББК 74р.я43+88я43

*Затверджено вченою радою  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»  
(протокол № 5 від 21 червня 2017 р.)*

© ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2017

УДК 378.091.046-021.68: [37.0+159.9] (082)  
ББК 74р.я43+88я43

*Registration certificate KV No. 22086-11986R dated 16.05.2017.*

**Editor-in-Chief**

*V. V. Oliynyk* — Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor, Full Member (Academician) of NAES of Ukraine.

**Deputies Editor:**

*O. M. Otych* — Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor;

*L. M. Serheieva* — Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor.

**Executive secretary:**

*O. L. Anufriieva* — PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor.

**Members of Editorial Board:**

*O. V. Aleinikova*, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor; *N. M. Bibik*, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor, Full Member (Academician) of NAES of Ukraine; *L. A. Haievska*, Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor; *N. G. Didenko*, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor; *H. A. Dmytrenko*, Doctor of Sciences in Economics, Professor; *M. B. Yevtukh*, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor, Full Member (Academician) of NAES of Ukraine; *L. M. Karamushka*, Doctor of Sciences in Psychology, Professor, Corresponding Member (Academician) of NAES of Ukraine; *Ye. H. Kartashov*, Doctor of Sciences in Public Administration; *M. O. Kyrychenko*, PhD of Pedagogical Sciences, associate Professor, Corresponding Member (Academician) of Higher Education Academy of Sciences of Ukraine; *N. I. Klokhar*, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor; *T. O. Lukina*, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor; *P. V. Lushyn*, Doctor of Sciences in Psychology, Professor; *V. I. Maslov*, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor; *V. V. Moskalenko*, Doctor of Sciences in Philosophy, Professor; *N. H. Protasova*, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor; *K. M. Romanenko*, Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor; *Z. V. Riabova*, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor; *O. S. Snisarenko*, PhD of Pedagogical Sciences, associate Professor; *T. M. Sorochan*, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor; *V. O. Tatenko*, Doctor of Sciences in Psychology, Professor, Corresponding Member (Academician) of NAES of Ukraine; *H. M. Tymoshko*, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor; *N. H. Torba*, PhD of Psychological Sciences, associate Professor; *A. Kh. Shkliar*, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor (Republic of Belarus); *Anna Vypykh-Havronska*, Doctor hab., Professor (Częstochowa, Republic of Poland); *Asaf Dahbeiy ohly Zamanov*, Doctor of Physico-mathematical Sciences, Professor (Baku, Republic of Azerbaijan); *Hrazhyna Ryhal*, Doctor hab., Professor (Częstochowa, Republic of Poland); *Dzhon Dzhonson*, Doctor of Sciences, Professor (Walden University), USA; *Elihiush Malolepshy*, Doctor hab., Professor (Częstochowa, Republic of Poland); *Zyhmunt Bonk*, Doctor hab., Professor (Częstochowa, Republic of Poland); *Yonas Kevishas*, Doctor of Sciences in Pedagogy, Professor (Vilnius, Republic of Lithuania); *Kazimezh Redzinskyi*, Doctor hab., Professor (Częstochowa, Republic of Poland); *Kinha Lopot-Dzherva*, Doctor hab., Professor (Krakow, Republic of Poland); *Khanna Krauze-Sikorska*, Doctor of Philosophy, Professor (Poznań, Republic of Poland).

**Technical Editor:** *Ya. Vasilchenko*.

**Bulletin of Postgraduate education:** collection of scientific papers / NAES of Ukraine SHEI «University of Educational Management»; Editor-in-Chief V. V. Oliynyk; Editorial board: O. L. Anufriieva [and others]. — Kyiv: ATOPOL HRUP, 2017. — Issue 3(32). — 152 p. — (Series «Management and administration»).

The collection covers topical scientific problems of public administration and administration, professional training of specialists, as well as other issues of development of postgraduate education in Ukraine.

For scientists, pedagogical staff and heads of higher educational institutions, methodologists, teachers and students of postgraduate educational institutions.

ББК 74р.я43+88я43

*Approved by the Academic Council  
SHEI «University of educational management»  
(protocol № 5 dated 21 June 2017)*

© SHEI «University of educational management», 2017

## ЗМІСТ

<b>Відомості про авторів</b> .....	8
<i>Василенко Н. В.</i> Публічне управління: діловий протокол фахівця ...	10
<i>Діденко Н. Г.</i> Актуальні проблеми розвитку професіоналізму фахівців у сфері публічного управління та адміністрування .....	21
<i>Дмитренко Г. А., Морозова М. Е.</i> Сучасні HR-стратегія і технології в державних органах .....	30
<i>Максимчук В. В.</i> Роль інновацій у розвитку закладів професійної освіти та в управлінні ними .....	49
<i>Мусієнко О. Г.</i> Регулювання ринку послуг вищої освіти України: проблеми та шляхи вирішення .....	66
<i>Олійник В. В.</i> Формування системи державного маркетингу післядипломної освіти .....	78
<i>Соломка А. В., Соломка Т. М.</i> Проблема інноватики у контексті постнекласичної міждисциплінарної наукової парадигми .....	92
<i>Супрун В. В.</i> Модернізація професійної освіти як управлінська умова підготовки компетентних фахівців нової формації .....	104
<i>Циган В. В.</i> Розвиток соціального партнерства в системі професійної освіти в умовах модернізації освітньої галузі .....	125
<i>Шульга Н. Д.</i> Основні напрями вдосконалення державної освітньої політики як інструмента соціально-економічного розвитку країни ...	138

# CONTENT

<b>Information about the authors</b> .....	8
<i>Nadezhda Vasilenko.</i> Public administration: business protocol of the specialist .....	10
<i>Nina Didenko.</i> Actual problems of professionalism in public administration and administration .....	21
<i>Gennadiy Dmytrenko, Marina Morozova.</i> Modern HR-strategies and technologies in state bodies .....	30
<i>Viacheslav Maksumchyk.</i> Current role of innovations in development and management vocational education .....	49
<i>Olena Musienko.</i> Regulation higher education services market Ukraine: problems and improvement .....	66
<i>Volodymyr Oliynyk.</i> Formation of the state marketing postgraduate education .....	78
<i>Anastasiya Solomka, Tamara Solomka.</i> The problem of innovation in the context of post-non-classical interdisciplinary scientific paradigm .....	92
<i>Viacheslav Suprun.</i> Modernization professional education as administrative conditions for the preparation of competent professionals new formation .....	104
<i>Victor Tsugan.</i> Development of social partnership professional education in the modernization of the educational sector .....	125
<i>Natalia Shulga.</i> The main directions of improvement National Education Policy as a Tool of Social and Economic Development .....	138

## Відомості про авторів

**Василенко Надія Володимирівна**, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування комунального вищого навчального закладу «Вінницька академія неперервної освіти».

**Діденко Ніна Григорівна**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державної служби та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Дмитренко Геннадій Анатолійович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Максимчук Вячеслав Володимирович**, директор Головинського вищого професійного училища нерудних технологій Житомирської області, аспірант кафедри державної служби післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Морозова Марина Едуардівна**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Мусієнко Олена Геннадіївна**, науковий співробітник відділу економіки вищої освіти Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України.

**Олійник Володимир Вікторович**, кандидат педагогічних наук, доцент, заступник директора з науково-педагогічної та навчальної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Соломка Анастасія В'ячеславівна**, докторант кафедри державного управління та самоврядування Інституту соціальних наук і самоврядування Міжрегіональної Академії управління персоналом, головний спеціаліст відділу роботи із зверненнями громадян Солом'янської районної в місті Києві державної адміністрації.

**Соломка Тамара Миколаївна**, кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології Інституту соціальних наук і самоврядування Міжрегіональної Академії управління персоналом.



**Супрун В'ячеслав Васильович**, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри державної служби та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Циган Віктор Васильович**, директор ДПТНЗ «Західно-Дніпровський Центр професійно-технічної освіти, аспірант кафедри державної служби та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

**Шульга Наталія Дмитрівна**, кандидат технічних наук, директор Київського транспортно-економічного коледжу.

**Василенко Надія Володимирівна,**  
*доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри управління та адміністрування  
комунального вищого навчального закладу  
«Вінницька академія неперервної освіти»*

### **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ДІЛОВИЙ ПРОТОКОЛ ФАХІВЦЯ**

**Анотація.** *Статтю присвячено проблемі розвитку публічного управління як найкращого способу використання ресурсів фахівцями для досягнення пріоритетних цілей розвитку організації, показано підходи щодо розвитку ділового протоколу як ефективної форми управлінської комунікації керівника, основою якого є сукупність норм, традицій та звичних норм ділового спілкування, особливості сучасної моралі та моральності, їх зовнішнього виявлення в професійній сфері.*

**Ключові слова:** *діловий протокол, етика ділових стосунків (ділова етика), керівник, підлеглий, публічне управління, форми спілкування, конфлікти, взаєморозуміння, критика.*

**Василенко Надежда Владимировна**

### **ПУБЛИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ДЕЛОВОЙ ПРОТОКОЛ СПЕЦИАЛИСТА**

**Аннотация.** *Статья посвящена проблеме развития публичного управления как наилучшего способа использования ресурсов специалистами для достижения приоритетных целей развития организации, показаны подходы относительно развития делового протокола как эффективной формы управленческой коммуникации руководителя, в основе которого лежит совокупность норм, традиций и привычных норм делового общения, особенности современной морали и нравственности, их внешнего проявления в профессиональной сфере.*

**Ключевые слова:** *деловой протокол, этика деловых отношений (деловая этика), руководитель, подчиненный, публичное управление, формы общения, конфликты, взаимопонимание, критика.*

**Nadezhda Vasilenko**

### **PUBLIC ADMINISTRATION: BUSINESS PROTOCOL OF THE SPECIALIST**

**Abstract.** *The article is devoted to the problem of the development of public administration as the best way to use resources by specialists to achieve the priority objectives of the organization's development; Shows the approaches to the development of the business protocol as an effective form of managerial communication, based on a set of norms, traditions and habitual norms of business*

*communication, the features of modern morality and morality, their external detection in the professional sphere.*

**Key words:** *business protocol, business ethics (business ethics), leader, subordinate, public administration, forms of communication, conflicts, mutual understanding, criticism.*

### **Постановка проблеми**

Сьогодні на ринку праці є потреба у фахівцях, які володіють управлінськими комунікаціями, необхідними для надання професійних та адміністративних послуг у публічній сфері, знайомі з принципами, функціями та етикою службової діяльності в органах державної влади та місцевого самоврядування, здатні організувати й очолити громадську діяльність, спрямовану на реалізацію соціально значущих проектів публічного управління.

**Актуальність теми дослідження.** Публічне управління в Україні проходить етап свого становлення. Публічне управління (англ. – *public management*) — це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя. Тому тема публічного управління в Україні, як впливу на життєздатність людей з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій шляхом застосування сукупності методів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних, комунікаційних тощо) з метою досягнення цілей суспільного розвитку, є актуальною. На сьогодні публічне управління – це пошук найкращого способу використання ресурсів фахівцями, спільно організований урядом, представницькою владою та громадянським суспільством, для досягнення пріоритетних цілей суспільного розвитку. Одним із них є діловий протокол, основою якого є сукупність норм, традицій та звичних норм спілкування, особливості сучасної моралі та моральності, їх зовнішнього виявлення в діловій сфері<sup>9</sup>.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Сутність публічного управління наведено у публікаціях С. Хамініна, В. Дорофієнка, Ю. Кіндзерського та О. Костусєва. Вони вважають, що управління — це цілеспрямований вплив з боку суб'єкта, який керує, на поведінку керованого об'єкта, на відповідні явища та процеси для приведення їх у відповідність з певними закономірностями; що публічне управління є частиною соціального управління; що публічне управління складається з державного управління, де суб'єктом виступає держава в особі відповідних структур, та громадського управління, де суб'єктами є недержавні утворення.

---

<sup>9</sup> Лесько О. Й. Етика ділових стосунків [Електронний ресурс] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, Г. Г. Рузакова, О. Б. Залюбівська. — Вінниця : Вінницький нац. тех. ун-т, 2016. — Режим доступу : [http://posibnyky.vntu.edu.ua/et\\_st/index.html](http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_st/index.html)

Суб'єкти державного управління виступають від імені держави. Їхня діяльність має юридично владний характер і забезпечується примусовою силою держави. Суб'єктами громадського управління виступають недержавні утворення. До них належать різні самоврядні структури. Вони виступають як суб'єкти публічного права винятково від свого імені і тільки для вирішення питань, визначених їх статутними документами.

Це свідчить про зростання значущості аналізу механізмів публічного управління в умовах становлення країни за європейськими стандартами, тому вони потребують більш детального розгляду ділових контактів між партнерами.

**Мета** статті. Визначення перспективних напрямів реформування публічного управління в Україні за європейськими стандартами шляхом набуття фахівцями глибоких теоретичних знань і практичних навичок ділового спілкування за етичними нормами сучасного суспільства з використанням механізмів ділового протоколу.

### Виклад основного матеріалу

Для успішних ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, дуже важливо дотримуватися певних протокольних звичаїв та правил.

Слово «протокол» (від грецького *protokollon* означає: *protos* — перший, *kolla* — клеїти) у візантійській дипломатії трактувалося як правила оформлення документів та означало першу частину документа, в якому перераховується склад учасників зустрічі. У наш час протокол є сукупністю правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу тощо. Французький дипломат Ж. Камбон зазначає: «Правила протоколу в наш час видаються дещо старомодними, але не дотримуватися їх так само нерозумно, як і не знімати шляпу, заходячи до церкви, або взуття, заходячи до мечеті... По суті, не все ж так безглуздо в цих урочистих дрібницях»<sup>3</sup>.

Діловий протокол — правила, що регламентують порядок зустрічей і проведів делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод тощо.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних відносинах використовується дипломатичний протокол — сукупність правил, традицій. Він є складовою дипломатії і формою, яка створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби.

На відміну від дипломатичного, правила ділового протоколу більш гнучкі, їх дотримуються менш суворо, але основою обов'язково є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність.

<sup>3</sup> Герет Т. М. Етика бізнесу / М. Т. Герет, Дж. Р. Клоноскі ; пер. з англ. — Київ : Основи, 1999. — 214 с.

Однією з причин, чому інвестиції в Україну надаються іноземними інвесторами не дуже охоче, є недовіра до наших підприємців, які не завжди дотримуються слова, підписаних контрактів, порушують етичні принципи ведення бізнесу, етику ділових стосунків.

Економічна діяльність, бізнес, менеджмент можуть успішно здійснюватися тільки за умови дотримання загальноприйнятих етичних норм. Повинні існувати певні правила, норми, які регламентують поведінку. Адже якщо діловий партнер не «тримає слово», зриваються переговори, поставляються неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покупця, що гальмуватиме економічні успіхи, бізнес.

Деякі з етичних правил, норм записано у вигляді законів і нормативів, деякі є елементом традиції, культури, моралі. Ще у Біблії сказано: «Не вимагай хабарів», «Поводьтеся з іншими людьми так, як ви бажаєте, щоб поводитися з вами».

Сукупність цих формальних і неформальних норм становить етику ділових стосунків. Етика ділових стосунків — система знань про моральні аспекти ділових стосунків між людьми, а також людиною і суспільством.

Як складова економічної етики та етики бізнесу, етика ділових стосунків визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у взаєминах між виробниками і споживачами, між організаціями (підприємствами), між організаціями та державою, у самих організаціях тощо. Використання принципів та норм етики ділових стосунків впливає на культуру ділового партнерства, що базується на довірі, добропорядності, чесності, умінні тримати слово, неможливості обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера, а також на забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників, що передбачає рішення та дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників організації, так і суспільства загалом<sup>4</sup>.

Запорукою успішної діяльності організації є менеджмент (управління). У сучасних теоріях управління значна роль відводиться етичним аспектам управління. Як складова менеджменту організації, етика ділових стосунків визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів взаємин між керівником і співробітниками та в організації загалом. Ефективність бізнесу, діяльності організації значною мірою залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (це, зокрема, відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей тощо).

Значущість етики ділових стосунків також полягає не тільки у виконанні функції моральної оцінки, а й, що важливо, є засобом ухвалення рішень, що допомагає правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі, конфліктні проблеми морального спрямування.

---

<sup>4</sup> Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. — М. : Консалтбанк, 2002. — 576 с.

Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності менеджера (керівника). Так, одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній щодо того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник. Серед них було названо такі: широта поглядів і глобальний підхід до проблем; перспективне бачення та гнучкість; ініціативність та рішучість, особливо в умовах ризику; завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення. При цьому виділяли такі особистісні якості: уміння чітко формулювати цілі та настанови; готовність вислуховувати думки інших; неупередженість, безкорисливість і лояльність; здатність повною мірою використовувати можливості підлеглих правильною розстановкою їх та справедливим ставленням до них; особиста привабливість; здатність згуртувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи<sup>5</sup>.

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він уміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Досвід і практика переконливо довели, що ефективною формою розвитку комунікативної компетентності керівника є розвиток його професійної комунікації. Професійна комунікація є особливим різновидом професійно-ділового спілкування у процесі управлінських дій, що є діалогічною взаємодією керівника й учасників ділового протоколу. Зарубіжні менеджери (американські, англійські, японські) вважають невміння керівника ефективно спілкуватися головною перешкодою на шляху досягнення цілей організації, яку він очолює. Японські менеджери (86%) вважають невміння керівника спілкуватися головною перешкодою на шляху до успіхів у діяльності установи<sup>2</sup>.

Ефективну роботу з персоналом фахівці у сфері менеджменту ототожнюють зі здатністю взаємодіяти з колективом і групами фахівців, враховувати мотивацію й емоційний стан працівників, забезпечувати повноцінний інформаційний обмін, досягати точного і вчасного виконання завдань, запобігати і вирішувати конфлікти, спонукати підлеглих до сумісного пошуку способів ефективного досягнення цілей. Науковці розрізняють функціонально-рольове, міжособистісне і ділове спілкування в основі розвитку комунікативної компетентності фахівця<sup>2; 10</sup>.

Функціонально-рольове спілкування відбувається на рівні соціальних ролей партнерів (керівник і підлеглий, працівник і працівник тощо), йому властиві певні норми, очікування, спілкування здійснюється ніби у «рольових масках». Міжособистісне спілкування ґрунтується на спільності поглядів,

<sup>5</sup> Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учеб. пособие / Л. А. Данильчук. — Киев : Кондор, 2004. — 234 с.

<sup>2</sup> Василенко Н. В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія / Н. В. Василенко. — Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. — 332 с. — С. 212.

<sup>10</sup> Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices / P. Druker. — New York, 1985. — P. 783; 787–788.

ідеалів, цінностей, мотивів поведінки. Цей вид спілкування має переважно емоційний характер і припускає неформальні стосунки. У будь-якому колективі є групи співробітників, які спілкуються на міжособистісному рівні.

Ділове спілкування породжується потребами спільної діяльності і передбачає встановлення і розвиток контактів заради загальної справи, чітке усвідомлення мети. Діловому спілкуванню властиві деякі ознаки і функціонально-рольового, і міжособистісного спілкування, оскільки у ньому перетинаються інтереси не тільки «рольових масок», а й конкретних людей. Це спілкування з колегами, з підлеглими, з керівництвом, з представниками влади, з батьками тощо.

Дослідження свідчать, що до 75% керівників відчують труднощі у різних ситуаціях професійної комунікації. Дослідження у галузі менеджменту засвідчили, що 50–90% робочого часу працівники всіх рівнів (стратегічного, тактичного, оперативного) витрачають на різні види ділового спілкування<sup>10</sup>.

У психологічній науці, як відомо, розрізняють здібності елементарні й складні, загальні й спеціальні, потенційні й актуальні, менш виражені й такі, що яскраво проявляються. З такого погляду, здібність до професійної комунікації – складна сукупність ціннісно-смыслових установок, психологічних якостей, професійної культури ділового протоколу.

Важливий чинник ефективності ділового спілкування — сформованість професійних комунікативних якостей учасників, особливо керівника, який організовує бесіду. Так, особливе значення надається вмінню слухати: уважно мовчати і бути пасивним співрозмовником; активно слухати, підпорядковуючи свою розмову розкриттю співрозмовника; оцінювати ситуацію: де потрібний пасивний, а де активний слухач, і ставати тим або іншим у потрібний момент. Ці уміння, їх удосконалення — досить складний, хоч і потрібний процес у розвитку комунікативних стосунків. Від них залежить ефективність сприйняття мови керівника і у цілому – управлінської комунікації загалом.

Ефективність професійної комунікації, як основи розвитку комунікативної компетентності керівника, під час ділового спілкування зумовлюється тим, наскільки фахівець володіє основними техніками рефлексивного і нереклексивного слухання під час проведення ділового протоколу. Водночас корисно знати і використовувати арсенал прийомів, які підвищують сприйняття почутого й ефективність вирішення ділових питань (див. табл.). До умов ефективного створення дружньої і невимушеної обстановки під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяють взаєморозумінню і досягненню бажаних результатів, належать<sup>2</sup>:

1. Правила взаємного розташування партнерів — фахівці (зокрема, І. Атвартер) пропонують такі межі допустимої відстані між співрозмовниками:

а) особисті (особливо довірливі) взаємини — відстань до півметра;

<sup>10</sup> Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices / P. Druker. — New York, 1985. — P. 783; 787–788.

<sup>2</sup> Василенко Н. В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія / Н. В. Василенко. — Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. — 332 с. — С. 247–248.

- б) розмова з друзями — від 0,5 до 1,2 м;
- в) неформальні соціальні ділові стосунки — 1,2–3,7 м (чим формальніші стосунки, тим більша відстань);
- г) публічні виступи — до 4 м.

*Таблиця*

***Умови ефективного сприйняття почутого***

Способи сприйняття	Прийоми сприйняття почутого
Нерефлексивне слухання	Слухання (уважне мовчання). Мінімум відповідей. Мінімум питань
Мова невербального спілкування	Міміка. Зміна висоти голосу й інтонації. Пози і жести
Сприйняття	Розташування партнерів і зворотний зв'язок

Зі збільшенням відстані зростає роль погляду в підтримці контакту. За близької відстані недоречні зустрічі поглядом: співрозмовники і без того по черзі дивляться один на одного. Природно, у кожному співтоваристві свої норми і традиції (зокрема відстань між співрозмовниками).

2. Правила організації зворотного зв'язку — відповіді на запитання «Як же почути те, що повідомляється?». Для цього потрібно: уникати неточних, багатозначних визначень (скоро, днями, недовго тощо), оскільки різночитання цих слів знімає відповідальність за результат; за потреби уточнювати (якого числа, через скільки днів, у який час тощо); ставити уточнювальні або контрольні запитання по суті сказаного (користуватися прийомами рефлексивного слухання).

Водночас важливо не переривати контакт поглядів, цілком концентруватися на бесіді, не відволікатися. Украй нетактовно займатися під час бесіди чим-небудь ще, для керівника (та й для будь-якого співрозмовника) це неприпустимо. Поспіх і нетерпіння, які часто виявляються у поведінці керівника, також неприпустимі. Така манера може бути сприйнята співрозмовником як сумнів у його здібностях, як повна неувага до нього і навіть зневага. Активно слухаючи, концентруючись на потребах співрозмовника, виражаючи розуміння і співчуття, керівник, безумовно, може наблизитися до форм ефективної управлінської комунікації щодо ухвалення ділового рішення.

Однією з причин невиконання підлеглими поставлених завдань, виникнення в організації конфліктів (між керівником і підлеглими, між підлеглими) та погіршення соціально-психологічного клімату є відсутність взаєморозуміння, насамперед, між керівником і підлеглими. Тобто є проблема в досягненні єдності у позиції менеджера та підлеглого. Для того щоб підлеглі сприймали позицію менеджера, слід показати, що дії, які він повинен здійснити, не тільки не суперечитимуть їхнім принциповим поглядам, а й сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони емоційно



позитивно ставляться ї, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення<sup>6</sup>.

Однією з важливих якостей менеджера-керівника є вміння попереджувати конфлікти, а у разі виникнення — аналізувати й розв'язувати їх. У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими) сторони, що конфліктують, можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання конфліктам та їх розв'язанню. Виявлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера<sup>1; 10</sup>.

Менеджерів часто доводиться критикувати підлеглих, робити їм зауваження. Йому слід навчитися робити це так, щоб не викликати у колег образу і гнів. Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними, зокрема з такою метою<sup>2</sup>: допомогти справі — критика стосується її суті і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються; показати себе — використовується, щоб виявити перед усіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною; зведення рахунків — той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді, хоче помститися за стару образу; перестраховання — використовується як засіб завуалювати свою невпевненість; упередження заслуженого звинувачення — використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо; контратаки — це негативна реакція на критичне зауваження; отримання емоційної розрядки — деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини. Дослідження показують, що найкраще сприймається конструктивна критика, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання й досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, що забороняють певні дії керівників, які порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі<sup>7; 8</sup>: не можна впливати на підлеглих нищівною критикою; не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків; не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії; не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці; не слід боятися хвалити підлеглого, оскільки успіх окрилює; у разі негативної оцінки слід говорити лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість; не варто обмежувати

<sup>6</sup> Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. — Київ : Наукова думка, 2001. — 242 с.

<sup>1</sup> Браун Л. Имидж — путь к успеху / Л. Браун. — СПб. : Питер, 2001. — 188 с.

<sup>10</sup> Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices / P. Druker. — New York, 1985. — P. 783; 787–788.

<sup>2</sup> Василенко Н. В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія / Н. В. Василенко. — Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. — 332 с.

<sup>7</sup> Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. / В. Я. Зусін. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Київ : Центр навч. л-ри, 2005. — 224 с.

<sup>8</sup> Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. — М. : Экономика, 1991. — 150 с.

самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажання генерувати ідеї тощо.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Становлення керівників, які з'явилися після перебудови, відбувалося методом пошуку та помилок, набуттям власного досвіду. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно важче, порівняно з переоснащенням виробництва та розвитком сучасних технологій, дається перебудова психології людей, які не звикли працювати у жорстких умовах ринку та комфортних умовах ділового протоколу.

Уже є перші спроби узагальнити якості та стандарти поведінки українських фахівців, зокрема і керівників, нового часу, проте етичний бік їхньої роботи, психологічні механізми взаємин з підлеглими на практиці поки що опрацьовано недостатньо<sup>2; 6; 7</sup>.

### Висновки

Прагнучи стати спочатку асоційованим, а потім і повноцінним членом Європейського Союзу, Україна має не тільки відповідати європейським стандартам, а й реалізовуватися згідно з їх суттю. Це означає, що у проведенні реформ, зокрема у сфері публічного управління, ми маємо керуватися не лише внутрішньою політичною кон'юнктурою, а й чітко визначеними стандартами ділового протоколу, в основу яких покладено здобутки світової та національної цивілізації.

*Перспективні напрями* реформування публічного управління в Україні мають ґрунтуватися на доробках європейського управління та створенні власної моделі ділового протоколу. З числа доробків прийнятними мають бути, передусім, принципи європейського та національного управління, а вже потім, за потреби, узагальнені чи конкретні моделі публічного вітчизняного управління.

### Список використаних джерел

1. Браун Л. Имидж – путь к успеху / Л. Браун. — СПб. : Питер, 2001. — 188 с.
2. Василенко Н. В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія / Н. В. Василенко. — Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. — 332 с.

---

<sup>2</sup> Василенко Н. В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія / Н. В. Василенко. — Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2012. — 332 с.

<sup>6</sup> Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. — Київ : Наукова думка, 2001. — 242 с.

<sup>7</sup> Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. / В. Я. Зусін. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Київ : Центр навч. л-ри, 2005. — 224 с.

3. Герет Т. М. Етика бізнесу / М. Т. Герет, Дж. Р. Клоноскі ; пер. з англ. — Київ : Основи, 1999. — 214 с.
4. Герчикова И. Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. — М. : Консалтбанкир, 2002. — 576 с.
5. Данильчук Л. А. Основы имиджа и этикета : учеб. пособие / Л. А. Данильчук. — Киев : Кондор, 2004. — 234 с.
6. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу ; пер. з англ. — Київ : Наукова думка, 2001. — 242 с.
7. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. / В. Я. Зусін. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Київ : Центр навч. л-ри, 2005. — 224 с.
8. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. — М. : Экономика, 1991. — 150 с.
9. Лесько О. Й. Етика ділових стосунків [Електронний ресурс] / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, Г. Г. Рузакова, О. Б. Залюбівська. — Вінниця : Вінницький нац. тех. ун-т, 2016. — Режим доступу : [http://posibnyky.vntu.edu.ua/et\\_st/index.html](http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_st/index.html)
10. Druker P. Management: Tasks. Responsibilities. Practices / P. Druker. — New York, 1985. — P. 783; 787–788.

**Nadezhda Vasilenko**

**PUBLIC ADMINISTRATION:  
BUSINESS PROTOCOL OF THE SPECIALIST**

Deals with an extremely important problem of training specialists in public administration to achieve the priority goals of the organization by organizing business protocol. The following approaches to the development of business protocol as an effective form of communication management specialist, including the head. It traces the path of becoming public administration from the beginning of the seventeenth century. to the present. Established that public administration (Eng. – public management) — is an activity that provides the efficient functioning of public authorities, regional government, local government, public (non-governmental) organizations, individuals and other civil society actors to implement public policy in various spheres of public life. One is the business protocol, which is based on a set of rules, traditions and customary norms of communication, particularly modern ethics and morality, their external detection in business specialist. It was found that the business protocol – rules governing the arrival and departure of the delegations of conversations and negotiations, organizing techniques, the shape of garments, business correspondence, signing agreements and others.

An forms of business protocol, which is used in communication, functional-role, interpersonal and business. The basic components of business communication, including – a combination of professional, business and personal qualities that are a condition of success of the manager (head).

Characterized arsenal of techniques that are useful to know and use specialist heard that enhance perception and efficiency of solving business issues and create a friendly and relaxed atmosphere during meetings, negotiations, receptions, promoting mutual understanding and achieve the desired results.

In further studies of possible development of new models of public administration to implement government policy in various spheres of public life.

**Діденко Ніна Григорівна,**  
*доктор наук з державного управління, професор,  
завідувач кафедри державної служби та менеджменту  
освіти Центрального інституту післядипломної  
педагогічної освіти ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»*

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ  
ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Анотація.** Проаналізовано актуальні проблеми розвитку професіоналізму фахівців у сфері публічного управління та адміністрування; визначено шляхи удосконалення професійного розвитку публічних службовців через формування лідерських якостей, створення еталонів професійної поведінки, поліпшення професійних умінь і навичок, орієнтацію на характер взаємодії з громадянами і громадськістю.

**Ключові слова:** публічні службовці, професіоналізм, лідерство, взаємодія з громадянами, професійна поведінка.

**Діденко Ніна Григорьевна**

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА  
СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ**

**Аннотация.** Проанализированы актуальные проблемы развития профессионализма специалистов в сфере публичного управления и администрирования, определены пути совершенствования профессионального развития публичных служащих через формирование лидерских качеств, создание эталонов профессионального поведения, рост профессиональных умений и навыков, ориентацию на характер взаимодействия с гражданами и общественностью.

**Ключевые слова:** публичные служащие, профессионализм, лидерство, взаимодействие с гражданами, профессиональное поведение.

**Nina Didenko**

**ACTUAL PROBLEMS OF PROFESSIONALISM IN PUBLIC  
ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION**

**Abstract.** The current problems of professionalism in public management and administration are analyzed and identified ways to improve the professional development of public servants through the formation of leadership, creating standards of professional style, professional skills, focus on the interaction with the citizens.

**Keywords:** public servants, professionalism, leadership, interaction with citizens, professional style.

## Постановка проблеми

**Актуальність теми дослідження.** Реформування та модернізація публічної служби в Україні зумовлені потребою в зміні процесів, що відбуваються в країні, управлінні ними, а також відповідальності за наслідки реформ. На жаль, за даними соціологічних опитувань, проведених КМС у 2016 р., уряд України, Верховна Рада України користуються в Україні найменшою довірою (цим інституціям довіряє менше за 10% українців), найбільшою довірою користуються церква, волонтери та Збройні сили України [www.kiis.com.ua].

За даними загальнонаціонального опитування Фонду «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва, на думку громадян, у більшості сфер життя становище в Україні в 2016 р. істотно погіршилося, зокрема щодо рівня стабільності (75%), упевненості громадян у завтрашньому дні (74%), рівні добробуту родини (73%), у ситуації зі злочинністю (62%), у сфері ставлення громадян до влади (59%), в охороні здоров'я (54%), в оплаті праці (54,5%), соціальному захисті (49%), пенсійному забезпеченні (49%), дотриманні законності державними службовцями (43%).

Переважно не змінилося становище у таких сферах: рівень свободи слова (49%), рівень демократії (46%), дотримання прав і свобод (46%), освіта (43%). Загалом, ситуація в країні, на думку 73% населення, змінилася на гірше (у 2015 р. – 74%) [dif.org.ua/.../2016-y-politichni-pidsumki-zagalnonatsionalne].

Така негативна оцінка громадян ситуації в Україні свідчить про необхідність удосконалення публічного управління, поліпшення взаємодії між владою та громадянами, що потребує підвищення професіоналізму управлінців, дотримання ними законності, застосування ефективних управлінських методів.

Публічна служба є тією сферою, де професіоналізм та професійна компетентність мають вирішальне значення для ухвалення відповідальних рішень, які стосуються більшості людей і мають серйозні наслідки. На службі в демократичній правовій державі мають бути люди, переконані в необхідності демократичних перетворень, економічних реформ, зі стійкими життєвими позиціями, гуманістичними ідеалами і переконаннями. Важливо, щоб професійна компетентність формувалася в органічній єдності з цінностями людини, адже лише за умови ціннісного ставлення до діяльності досягається високий професійний результат.

Можна також навести думку О. Тоффлера, що в умовах інформаційного суспільства влада високої якості повинна бути ефективною і досягати мети з мінімальними джерелами влади, об'єднуючи знання, багатство і примус. При цьому знання, маючи такі ознаки, як гнучкість, нескінченність, широкий діапазон застосування, є найдемократичнішим джерелом влади, оскільки прямо не залежить від доходу або належності до певної соціальної групи<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Тоффлер Э. Метаморфозы власти: знание, богатство и сила на пороге XXI века / Э. Тоффлер ; пер. с англ. В. В. Белокосков [и др.]. — М. : АСТ, 2001. — 669 с. — (Philosophy). — Библиогр.: с. 579–611.

## Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання професіоналізму управлінців висвітлено у наукових працях, публікаціях вітчизняних та зарубіжних фахівців: Ч. Барнарда, В. Бакуменка, В. Лугового, Г. Мінцберга, О. Мельникова, О. Оболенського, Л. Пашко, Х. Рейні, О. Тоффлера, В. Шпекторенка та ін. У наукових дослідженнях підкреслюється, що професіоналізм управлінців залежить від багатьох факторів: професійного відбору, професійних та особистісних якостей, системності професійної підготовки та навчання, здатності до лідерства тощо. В умовах модернізації суспільного життя вимоги до професіоналізму підвищуються, адже для сучасного управлінця більшість управлінських процесів здійснюється не на ієрархічних, а на горизонтальних рівнях, у мережевій взаємодії з громадянами і громадськістю. Це актуалізує питання щодо наукового обґрунтування нових вимог до професіоналізму публічних службовців і розроблення рекомендацій для його досягнення.

**Мета** статті – аналіз актуальних проблем розвитку професіоналізму фахівців у сфері публічного управління та адміністрування, визначення шляхів удосконалення професійного розвитку управлінців.

### Виклад основного матеріалу

Аналізуючи практичну діяльність фахівців, що працюють в органах державної та місцевої влади, вважаємо, що основними проблемами професійної діяльності є: ускладнення змісту і функцій публічних службовців, які потребують швидкого реагування і ухвалення нестандартних рішень, але до яких часто не готові управлінці; неспроможність до прогнозування ризиків та альтернативних результатів діяльності; відсутність чітких і єдиних характеристик оцінювання професіоналізму, що недостатньо впливає на розподіл функцій і кар'єрне зростання службовців.

Наприклад, концепція «управління полярностями» визнає, що існує чимало ситуацій, які не мають однозначних рішень; полярності — це два полюси одного складного питання, кожен з яких має свої позитиви та негативи, як, наприклад, централізація та децентралізація. Тому варто не лише думати про терміни «так» або «інакше», а й визнавати неоднозначність та складність управлінських рішень, які треба ухвалювати в ситуації невизначеності та збалансовувати і максимізувати позитиви обох сторін, обох полюсів (відповідно до визначених цінностей, враховуючи виклики та наявні потреби). Тому однією з ключових здатностей професіоналізму публічного службовця є вміння управляти «полярностями», вчитися того, щоб бути відкритим до нових ідей, сприймати різні погляди та критично ставитися до власних переконань, припущень.

У науковій літературі розглядаються такі рівні досягнення професіоналізму, як:

- початковий етап становлення власної діяльності;

- набуття здатності до виконання норми в межах перетворювального процесу за допустимого обсягу часу та з суспільно сприйнятливим рівнем якості продукції;
- виявлення здібності до здійснення рефлексії власної виконавської діяльності та власних досягнень;
- виявлення здібності в певних ситуаціях до коригування норми без зміни загальної мети та технології виконання процесу;
- участь у процесі зміни стратегії діяльності організації;
- наявність повної рефлексивної самоорганізації, яка містить усі операції попередніх рівнів, а також здатність реагувати на різні нормативні вимоги для їх реалізації з переходом на новий рівень самостійної професійної діяльності.

Унаслідок самостійної діяльності є можливість отримання власних типових висхідних матеріалів – кінцевих продуктів, засобів, приписів, норм, розвинутих творчих здібностей, які трансформуються за певних організаційно-управлінських дій у системну діяльність.

З погляду управлінської акмеології, творчість фахівця сфери управління – це продуктивно орієнтоване самовираження управлінця в умовах, які стимулюють вихід за межі розв’язуваної задачі, тому в управлінській акмеології професіоналізм суб’єктів управлінської праці розкривається з різних позицій:

- 1) формування продуктивної Я-концепції управлінця-професіонала;
- 2) реалізація його творчого потенціалу, особливо щодо схвалення управлінських рішень;
- 3) формування психологічної готовності до вискоефективної управлінської діяльності, зокрема і за екстремальних кризових ситуацій;
- 4) розвиток акмеологічної компетентності у формуванні управлінської команди і проведенні кадрової роботи;
- 5) мотивація професійних досягнень в управлінській діяльності;
- 6) формування стилів управління, резервів функціональних можливостей в управлінні за екстремальних ситуацій.

Особливість професіоналізму публічних службовців полягає в тому, що завдання і проблеми їхньої діяльності стосуються здебільшого рефлексивної самоорганізації тих, з ким вони мають стосунки, та власної рефлексивної самоорганізації. Це означає, що для формування професіоналізму публічного службовця слід враховувати потенціал, яким володіє управлінець, знання, які він здобуває під час роботи та професійного навчання, результативність та оцінки, які отримує як фахівець під час формальної атестації і щоденної роботи.

На нашу думку, професійний принцип у публічному управлінні означає, передусім, використання кваліфікованих працівників, для яких управлінська діяльність є основною професією, оскільки залучення до публічної служби людей, що не володіють навичками управління, як показала наша вітчизняна практика державного будівництва, призводить до негативних наслідків. Ці люди, гарні спеціалісти в галузі промислового чи сільськогосподарського



виробництва, у публічній службі не можуть виконувати покладені на них обов'язки достатньо кваліфіковано. Отже, кваліфікована професійна управлінська діяльність потребує спеціальних знань і оволодіння методами, технологіями і механізмами сучасного управління, розумінням принципів і законів управління, здатністю розглядати організацію загалом та її місце в соціальному світі.

Для розвитку професіоналізму публічних службовців важливе значення має наявність певних еталонів професійної поведінки, що організовує самовизначення інших фахівців, стабілізує суспільно значущі професійні цінності, стимулює прагнення інших до досягнення аналогічних результатів. Більш успішні управлінці, які мають високі професійні показники, генерують нові ідеї, демонструють моделі професійної управлінської діяльності, сприяють поширенню успішного досвіду і становленню професіоналізму інших працівників.

Крім того, інтелектуальні, етичні й духовні особливості людей суттєво впливають на продуктивність праці, її результативність, тому важливо визначити цей ресурс і правильно використати його для удосконалення професійної діяльності управлінців. З іншого боку, важливо попереджати неадекватність усвідомлення особою свого місця в системі управлінської ієрархії, уникати поширення критеріїв управлінської диференціації через власність, владу, гроші, що призводить до нераціонального використання людського капіталу.

Як вважає Г. Щедровицький, основними кроками управлінця для його успішної діяльності мають бути такі:

1. Отримати інформацію щодо об'єкта управління з урахуванням цілей та завдань управління.
2. Прогнозувати розвиток об'єкта управління в майбутньому.
3. Визначити ідеальний проект змін.
4. Визначити розходження між ідеалом і тим станом, якого за прогнозом можна досягти.
5. Оцінити можливості досягнення ідеалу.
6. Розробити програму і проекти досягнення запланованих результатів<sup>5</sup>.

Останнім часом питання професіоналізму публічних службовців часто пов'язують з лідерськими якостями. «Рецепт» успішного лідера можна подати за такими складовими:

- *знання* — успішний лідер має бути добре обізнаним в усіх процесах та тонкощах галузі, в якій він працює;
- *стратегічне мислення* — необхідні вміння збалансовувати довго- та короткострокові стратегії, усвідомлювати передбачувані та непередбачувані результати, а також стратегічна поведінка, яка ґрунтується на креативному баченні;

---

<sup>5</sup> Щедровицький Г. П. Методология и философия оргуправленческой деятельности: основные понятия и принципы : курс лекций / Г. П. Щедровицький. — М. : Путь, 2003. — 284 с.

- *самооцінка* — люди, які адекватно усвідомлюють свої здібності, позитивні та негативні риси, мають хорошу основу для саморозвитку та самовдосконалення;

- *сприяння розвитку інших* — це найвищий рівень мистецтва лідера. Він передбачає персональний та професійний розвиток, всебічно сприяє індивідуальному й організаційному успіху;

- *комунікаційні здібності* — необхідні навички передавати й висловлювати свої ідеї та переконання, поширювати інформацію та знання.

У процесі управління ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще донедавна в аналогічній, здавалося б, ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються малоефективними і навіть непридатними, тому лідер має творчо вирішувати проблеми управління і мати високий рівень професійних знань та умінь для визнання іншими його рішень доцільними й адекватними.

Враховуючи, що управління в публічній службі відбувається у сфері міжособистісної взаємодії, лідерство інтегрує міжособистісні чинники діяльності організації та орієнтує їх на досягнення цілей організації. Лідер здатний зробити співробітників своїми однодумцями або послідовниками, організовувати, координувати роботу підлеглих, роз'яснювати їм свої ідеї та контролювати їх виконання, тому розвиток лідерства в публічній службі можна розглядати в контексті визнання і підтримки публічної служби як конкурентоспроможного, привабливого місця праці, здатного повернути й утримати найкращі кадри, кваліфікованих працівників.

За результатами дослідження в країнах ЄС «Excellent Public Leadership. 7 competencies for Europe», ключові компетенції європейських лідерів є такими: відкритість до нових ідей, добросесність, інноваційність, соціальні навички (передбачають комунікаційні зокрема), ведення переговорів і розвиток мереж, орієнтація на результат, організаційні навички, володіння знаннями, що передбачають знання на рівні ЄС і знання на рівні країн-членів<sup>2</sup>.

Для розвитку професіоналізму публічних службовців бажано отримувати зовнішню оцінку їхньої діяльності. У суспільстві, незалежно від влади, відбувається суспільний дискурс наявних проблем як щодо очікування негативних змін, так і щодо визначення нового змісту способу життя і нової влади. Тому громадськість завжди формує певне ставлення до публічної служби, дає оцінку управлінським діям, що неможливо не враховувати в сучасній управлінській діяльності. Ю. Габермас говорить про громадську думку та інформацію від громадян як про потік, для якого в інститутах влади повинні бути якісь дифузні «пори», в які проникає неінституціалізована, «нерозписана», нефіксована інформація від суспільства.

Х. Рейні, аналізуючи управління в державних установах США, звертає увагу на значення громадської думки про якість і професіоналізм державних

---

<sup>2</sup> Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, С. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — Київ : Проект «Реформа управління персоналом на держ. службі в Україні», 2012. — 400 с. — С. 27.

службовців. Зокрема, це залежить від того, як громадськість сприймає клієнтуру установи, наскільки поважає професійні гідності працівників установи та керівника, яким є рівень підтримки місії та цілей організації. Саме ці фактори в процесі удосконалення публічного менеджменту, введеного свого часу в США, зумовили переосмислення змісту діяльності державних установ стосовно інших організацій<sup>3</sup>.

Тому для активного діалогу між публічною владою та громадськістю потрібні такі умови, за яких співробітництво й обмін думками здійснюються незалежно від особливостей мотивації кожної зі сторін. Мистецтво управління полягає в тому, щоб не допустити при змінах балансу влади руйнування системи, або не перетворити зміни на боротьбу за владу, яка ніколи не призводить до позитивних результатів.

Важливу роль у розвитку професіоналізму публічних службовців має принцип креативності, який полягає у максимальній орієнтації управлінців на творче начало в процесі їхньої професійної діяльності, у формуванні здатності самостійно знаходити нетрадиційні управлінські рішення та нові способи управлінських дій. Запровадження цього принципу створює можливості для нових ідей, відхилення від традиційних схем мислення і пошуку нестандартних рішень, формує вміння швидко вирішувати проблемні ситуації.

У сучасній публічній службі, на відміну від «ідеального бюрократа» М. Вебера, який уникав ризиків і помилок, прагнув до досконалого виконання чітко визначених професійних обов'язків, більше цінуються такі якості, як: прагнення до інноваційних рішень; творчий пошук нових, ефективних підходів до аналізу, структурування й розв'язання суспільних проблем; зосередженість на результатах діяльності. Такий службовець іде на ризики в разі необхідності, ставиться до помилок як до закономірних явищ в адміністративній роботі, вміє виявляти й усувати їх причини та вчиться на власних помилках, удосконалюючи свою майстерність, зосереджує свою увагу на нових можливостях і перспективах, найбільшим пріоритетом вважає необхідність досягнення якісних результатів роботи.

### **Висновки**

Отже, професіоналізм публічних службовців має відповідати завданням управління суспільним розвитком, пов'язаним з трансформацією соціально-економічних відносин, необхідністю консолідації різних верств громадян, інтеграцією систем управління в єдине ціле.

Ідеться про належне виконання управлінцями функціональних обов'язків, детермінованих їхнім ставленням до змін суспільного розвитку; характером взаємодії з колегами і громадянами; здатністю до досконалого виконання професійних обов'язків і до прогнозування очікуваних результатів діяльності.

---

<sup>3</sup> Рэйни Х. Дж. Анализ и управление в государственных организациях / Х. Дж. Рэйни ; пер. с англ. М. З. Штернгарца. – 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2002. — Т. XIV. — 402 с.

## Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі

У подальших дослідженнях доцільно розглянути питання професіоналізму публічних службовців у системі професійного навчання, через розвиток емоційного та соціального інтелекту, набуття сучасної комунікативної компетентності.

### Список використаних джерел

1. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард ; пер. с англ. В. Кошкина. — М. : Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. — 332 с.
2. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — Київ : Проект «Реформа управління персоналом на держ. службі в Україні», 2012. — 400 с.
3. Рэйни Х. Дж. Анализ и управление в государственных организациях / Х. Дж. Рэйни ; пер. с англ. М. З. Штернгарца. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2002. — Т. XIV. — 402 с.
4. Тоффлер Э. Метаморфозы власти: знание, богатство и сила на пороге XXI века / Э. Тоффлер ; пер. с англ. В. В. Белокосков [и др.]. — М. : АСТ, 2001. — 669с. — (Phylosophy). — Библиогр.: с. 579–611.
5. Щедровицкий Г. П. Методология и философия оргуправленческой деятельности: основные понятия и принципы: курс лекций / Г. П. Щедровицкий. — М. : Путь, 2003. — 284 с.
6. European Governmance. A White Paper. Comission of the European Communities [Електронний ресурс] COM (2001). 428 final. — Brussels, 25.07.2001. — Режим доступу : <http://ec.europa.eu/governmance>

**Nina Didenko**

## **ACTUAL PROBLEMS OF PROFESSIONALISM IN PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION**

The social significance of the education sector, which dominates the volume of expenditures of local budgets leads to a necessity of the formation of an effective system of educational services and reasonable allocation of funds for their provision. It is important that solving the problems of rational budget spending at the local level did not create the danger of closing schools to save on personnel and infrastructure of educational institutions. Education authorities, performing the tasks of state educational policy and educational standards have to create their own effective system of educational services, taking into account territorial characteristics, demographic changes and the educational needs of citizens.

Public demand for a new level of efficiency of the education authorities that can organize and manage the provision of quality of educational services, determines the need for classification of the functions of education management at the local level, which are: 1) optimization of the network of educational institutions; 2) registration of children of preschool and school age, meeting the requirements for teaching children in schools, care and custody of minors without parental care, orphans, the protection of their rights, provision of financial and other assistance; 3) providing quality educational services, creating appropriate conditions for residence for the education of children, youth and development capabilities, to meet their interests; 4) ensuring effectiveness of network of educational institutions (household tasks, development of local regulations, financial and accounting services), creation of the municipal service departments; 5) teaching services; 6) providing services by extracurricular education institutions; 7) certification of teaching staff; 8) reduced price for public transport for pupils, students and teachers from home to the place of study in order and amount, which is determined by local government and budget; 9) social protection of teachers, children and youth.

To implement these functions of education management, it is important to have a detailed analysis of existing and emerging financial, human and organizational resources, covering not only the education sector, but consider other areas of the community and its sustainable development.

In the new communities to manage these processes can be also used the standards of Article 14. «BSP own rights» of the Law of Ukraine «About BSP», which makes it possible to BSPs to participate and assist educational institutions, organizations, institutions and culture, physical culture and sports in the conduct of cultural, educational, sports and recreational and educational work among the population, the development of art, physical education and sport; contribute to the preservation of cultural heritage, traditional folk culture, protection of monuments of history and culture, introducing a new way of life ceremonies. This, for example, allows the BSP to engage in remote villages (where there is often the problem of ungraded schools) to address issues closing or saving of schools (public hearings, research among teachers, etc.).

Formation of an effective system of providing educational services within the local government needs to analyze the international experience, the formation of legal framework and active involvement in solving the educational problems of the community.

**Дмитренко Геннадій Анатолійович,**  
*доктор економічних наук, професор, професор*  
*кафедри економіки, підприємництва та менеджменту*  
*Навчально-наукового інституту менеджменту та*  
*психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,*  
**Морозова Марина Едуардівна,**  
*кандидат педагогічних наук, доцент, доцент*  
*кафедри економіки, підприємництва та менеджменту*  
*Навчально-наукового інституту менеджменту та*  
*психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*

## **СУЧАСНІ HR-СТРАТЕГІЯ І ТЕХНОЛОГІЇ В ДЕРЖАВНИХ ОРГАНАХ**

**Анотація.** Розглядається унікальний підхід до удосконалення системи управління персоналом державних органів у контексті формування нової управлінської культури, орієнтованої на досягнення кінцевих результатів діяльності цих органів і водночас на сприяння самореалізації самих держслужбовців у трудовій сфері.

**Ключові слова:** державні органи, модернізація, системне управління персоналом, кінцеві результати діяльності, самореалізація особистості, управлінська культура, ідеологія еколюдиноцентризму, продуктивна праця.

**Дмитренко Геннадій Анатоліевич,**  
**Морозова Марина Эдуардовна**

## **СОВРЕМЕННЫЕ HR-СТРАТЕГИЯ И ТЕХНОЛОГИИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ**

**Аннотация.** Рассматривается уникальный подход к совершенствованию системы управления персоналом государственных органов в контексте формирования новой управленческой культуры, ориентированной на достижение конечных результатов деятельности этих органов и одновременно на содействие самореализации самих госслужащих в трудовой сфере.

**Ключевые слова:** государственные органы, модернизация, системное управление персоналом, конечные результаты деятельности, самореализация личности, управленческая культура, идеология экокочеловекоцентризма, производительный труд.

**Gennadiy Dmytrenko,**  
**Marina Morozova**

## **MODERN HR-STRATEGIES AND TECHNOLOGIES IN STATE BODIES**

**Abstract.** A unique approach to improvement of the system of human resource management in state bodies is considered in the light of formation new management

*culture, which is simultaneously directed to achieve results of activities in these bodies and to promote a self-realization of public servants in the labor field.*

**Key words:** *state bodies, modernization, system of human resource management, results of activities, self-realization of personality, management culture, human-centered environmental ideology, productive labor.*

### **Постановка проблеми**

Модернізація системи державного управління зумовлена ситуацією, яка складалася в країні впродовж усіх років її незалежності й особливо загострилася в останні роки. Певна річ, немає сенсу наводити якісь докази економічного чи соціального характеру, оскільки науковій спільноті вони відомі, а більшість громадян країни відчують це на собі.

**Актуальність проблеми дослідження.** Але модернізація, яка сьогодні є безальтернативною, не дає позитивного результату. Насамперед, це пов'язано з тим, що здійснюється вона безсистемно, тобто поверхово, розрізнено і фрагментарно, не базуючись на глибинному науковому фундаменті.

Звісно, проектують таку модернізацію державні службовці (і політичні діячі) вищих рангів у центральних державних органах, а організовують виконання — державні службовці різних рангів як у центральних, та і в регіональних державних органах (ДО).

Тобто державні службовці, сконцентровані в державних органах як людські ресурси, є ключовою ланкою для здійснення трансформаційних процесів. Причому в цій ключовій ланці — людських ресурсах — треба виокремити такий її прошарок, як управлінська еліта, роль якої важко переоцінити. Саме тому на вдосконалення системи управління людськими ресурсами (у нашому дослідженні синонімом цього поняття є слово «персонал», яке має міжнародне визначення як HR — айчар) треба звернути особливу увагу.

Необхідно також усвідомити, що в сучасній HR-стратегії використання людських ресурсів розглядається у двоєдиному напрямі: з погляду задоволення потреб держави, суспільства (зокрема громадян) і задоволення потреб самого держслужбовця як особистості з позиції самореалізації у сфері трудової діяльності. А це вже пов'язано з реалізацією ідеології еколюдиноцентризму в системі державного управління<sup>12; 8</sup>.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Важливість проблеми ефективного використання людських ресурсів (персоналу) ДО сьогодні почали усвідомлювати певним чином як представники управлінської еліти, так і вчені в галузі державного управління. Саме тому в

<sup>12</sup> Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

<sup>8</sup> Дмитренко Г. А. Людиноцентричний підхід до удосконалення системи державного управління в Україні (англ. мовою) / Г. А. Дмитренко // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. ; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін]. — Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. — Вип. 2(31). — С. 32–44. — (Серія «Управління та адміністрування»).

Законі України «Про державну службу» з'явилася стратегічна функція: «Управління персоналом державних органів»<sup>1</sup>.

Аналіз багатьох наукових праць останніх років, присвячених цій проблемі, показав, що вони стосуються переважно умов ефективної праці держслужбовців. У них ідеться про таке: етичний кодекс держслужбовця; вимоги до професійних якостей, знань та вмій; підбір та атестація; щорічне оцінювання персоналу; підвищення кваліфікації тощо. Але зовсім мало публікацій присвячено розкриттю потенціалу працівників через мотивацію персоналу. Практично відсутні наукові праці, які стосуються вирішення проблеми максимальної реалізації трудового потенціалу персоналу при досягненні кінцевих результатів діяльності ДО, що забезпечить продуктивну працю державних службовців. Водночас перші кроки в напрямі вирішення цієї проблеми з теоретичних і технологічних позицій уже зроблено<sup>7; 6</sup>.

*Метою* статті є розкриття управлінських способів оптимального використання потенціалу людських ресурсів державних органів в інтересах держави і суспільства (громадян), а також в інтересах самого держслужбовця через його власну самореалізацію у трудовій сфері.

### Виклад основного матеріалу

Оскільки персонал ДО на всіх ієрархічних рівнях є суб'єктом державного управління, то продуктивність його праці багато в чому залежатиме від усвідомлення певних принципів стратегічних положень. Ідеться про визначення глибинних причин занепаду України та її економіки, а також про знаходження відповіді на запитання: чому одні країни бідні, а інші багаті. Це відкриває держслужбовцям (політичним діячам) нові можливості для підвищення продуктивності їхньої праці і певні горизонти вдосконалення всієї системи державного управління.

*Нижче розкриємо ці горизонти, спираючись на деякі ґрунтовні наукові доробки і практичний досвід представників найбільш успішної країни світу – США, а також класиків політичної економіки з Англії*<sup>14; 16</sup>.

Зокрема, у пошуках ефективних шляхів модернізації України треба звернути увагу на потужне наукове дослідження двох американських професорів: Дарона Аджемоглу (Гарвардський університет) і Джеймса Робінсона (Університет Чикаго)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. — 2016. — № 4. — С. 1, ст. 1.

<sup>7</sup> Дмитренко Г. А. Формування інноваційної системи як людиноцентричного управління персоналом в державних структурах / Г. А. Дмитренко, С. В. Мудра // Економіка і держава. — 2015. — № 10. — С. 15–21.

<sup>6</sup> Дмитренко Г. А. Соціальна відповідальність як імператив зворотного зв'язку в системі державного управління / Г. А. Дмитренко, М. О. Кириченко // Економіка і держава. — 2015. — № 8. — С. 12–18.

<sup>14</sup> Петти У. Экономические и статистические работы / У. Петти; пер. с англ. и ред. М. Н. Смит. — М.: СоцекГИЗ, 1940. — С. 70–71.

<sup>16</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит; пер. с англ. — М.: СоцекГИЗ, 1935. — Т. II.

<sup>2</sup> Аджемоглу Д. Чому нації занепадають / Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон; пер. з англ. О. Дем'янчука. — Київ: Наш формат, 2016. — 440 с.



У своїй книзі «Чому нації занепадають» їм вдалося визначити глибинні причини того, чому одні країни багаті, а інші — бідні. На основі вивчення історії становлення суспільно-економічних відносин у багатьох країнах світу на всіх континентах земної кулі вчені визначили головне: **економічний успіх різних держав не залежить від клімату, географічного положення, ментальних якостей народу, історії, мови. Найуспішнішими стали ті країни, де за допомогою управлінських інституцій створено суспільство, ключовою цінністю якого є рівні економічні і політичні права кожного, зокрема вільний розвиток і вільна праця будь-якого громадянина. Інша справа, що на становлення цих інституцій впливають різні фактори, зокрема вищезазначені.**

До управлінських інституцій учені із США відносять екстрактивні (регресивні) і інклюзивні (прогресивні) політичні й економічні інститути, які будуються управлінською елітою і безпосередньо впливають на всю систему соціально-економічних відносин у країні. Саме ці інститути або «працюють» на збагачення управлінської еліти за рахунок більшості громадян країни (якщо вони екстрактивні), або формують рівні можливості для самореалізації абсолютної більшості населення. В останньому випадку йдеться вже про інклюзивні, прогресивні інститути, які функціонують на демократичному фундаменті.

До економічних інститутів належать: податкова та банківська системи; сукупність державних установ у сфері економіки, які розробляють і реалізують економічну політику; інші інстанції, а також юридичні органи, які гальмують чи сприяють розвитку економіки.

До політичних інститутів належать: парламент і центральні органи влади; механізм виборів до Верховної Ради України та механізм формування Кабінету Міністрів України та його діяльність, Адміністрація Президента України на різних рівнях тощо.

Бідність чи багатство країни залежить від економічних інститутів, які знаходяться під впливом політичних інститутів, які, зі свого боку, залежать від якості управлінської еліти.

Такої ж думки дотримується ще один видатний дослідник суспільно-економічних відносин з найбільш економічно успішної країни світу, фундатор сучасного менеджменту Пітер Друкер. Він дійшов висновку про те, що *не буває слаборозвинених країн, а є країни, якими погано управляють*<sup>9</sup>. Мається на увазі, що управлінські інститути і конкретні дії управлінської еліти роблять людей та їхню працю **вільними** (для особистої самореалізації та в інтересах суспільства) або **пригніченими**, а отже, неефективними як для самої особистості, так і для суспільства. Тобто саме в аспекті вільної праці знаходиться відповідь на запитання «Чому одні країни багаті, а інші бідні».

---

<sup>9</sup> Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

У цьому випадку вільна праця (інтерпретум Генрі Форда) розглядається як праця з певною тривалістю робочого дня, обумовленою законом, коли працівник бачить результати своїх дій, одержуючи за них гідну винагороду. При цьому працівник виконує функції, які відповідають його професійно-особистісним якостям (тобто «сродня» праця, за Г. Сковородою)<sup>18</sup>.

Недарма класики політичної економії першими звернули увагу на те, **що в основу багатства країн покладено труд/працю і природні ресурси**<sup>14; 16</sup>. Усі економічно розвинуті країни, які не можна віднести до тих, хто досталась має власних ресурсів, довели, що організований, ефективний вільний труд усіх учасників управлінських та економічних процесів є ключовим фактором успішності. Це ж саме доводить досвід соціалістичної економіки багатой природними ресурсами країни (Радянського Союзу), але вже у негативному сенсі.

Треба ще раз і назавжди усвідомити, що економіку «роблять» люди. Щоб у цьому переконатися, достатньо поглянути на себе, навкруги, визирнути у вікно, вийти в ліс чи на берег річки та спитати себе: «Що я бачу?». А побачите ви тільки продукти природи та продукти діяльності людини, виготовлені часто з природного матеріалу за допомогою певної технології (яку інші люди задумали, розробили, виготовили).

Пітер Друкер стверджував, що *«економічні результати не є продуктом якихось економічних сил. Вони досягаються людиною»*<sup>10</sup>.

Справді, треба мати на увазі, що безпосередньо у виготовленні і розповсюдженні благ задіяно фінансові і матеріально-технічні ресурси, а також людей. Водночас фінанси концентруються в руках певних людей, які ними розпоряджаються, так само, як і матеріально-технічними ресурсами. Те, як вони це роблять, залежить від їхніх інтересів, здібностей і цінностей, компетентності, а також порядності і патріотичності, тобто від їхніх духовно-моральних якостей.

При цьому професійній компетентності, зокрема управлінській, слід приділяти особливу увагу, оскільки від неї залежать практичні результати діяльності людей. Немає сенсу доводити, що, передусім, це стосується управлінської еліти, на яку покладено основний «тягар» ефективної організації взаємодії людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів у процесі виготовлення благ в інтересах усього суспільства та кожного окремого громадянина.

На жаль, з цим «тягарем» вітчизняна управлінська еліта не впоралася впродовж усіх років незалежності. Підтверджується це не тільки суто

---

<sup>18</sup> Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. – 5-е изд. — Минск : Попурри, 2014. — 352 с. — С. 8.

<sup>14</sup> Петти У. Экономические и статистические работы / У. Петти ; пер. с англ. и ред. М. Н. Смит. — М. : СоцекГИЗ, 1940. — С. 70–71.

<sup>16</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. — М. : СоцекГИЗ, 1935. — Т. II.

<sup>10</sup> Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

економічними показниками, а й великим відчуженням інтересів управлінської еліти від інтересів абсолютної більшості громадян країни (електронні декларації 2016 року це лише підтвердили).

Знову виникає питання: Чому так сталося? Невже ця управлінська еліта складається тільки з непорядних і непатріотичних осіб, для яких особисті інтереси вищі за державні?

Справа в тому, що головною причиною такого стану є культура управління, яка панувала до і при «радянському соціалізмі», а також і досі панує в незалежній Україні. На думку авторів, вітчизняна управлінська еліта підтримує і формує цю культуру, оскільки іншого не знає і не шукає, а головне — не хоче, її влаштовує ситуація, що склалася.

Сутність такої культури управління полягає в тому, що вона базується на *безальтернативному адмініструванні в умовах розмитих цілей і невизначеності кінцевих суспільно корисних результатів діяльності державних органів на всіх ієрархічних рівнях*. При цьому практично повністю ігнорується системний підхід до управління, коли дії окремих учасників будь-якого процесу повинні підкорятися конкретним напрямом досягнення цілей за умови органічної взаємодії між собою.

Відсутність чітко визначених цілей і кінцевих результатів діяльності державних органів зумовлює соціальну безвідповідальність управлінської еліти, що має великі негативні наслідки. До таких наслідків належать, зокрема, велике відчуження влади від інтересів більшості громадян. Але якби державні органи на місцевому, обласному і центральному рівнях відповідали за якість життя населення сіл, селищ, міст (відповідно районів, областей, країни в цілому перед відповідними громадами), такого відчуження не могло бути априорі.

*Відсутність відповідальності за суспільно корисні кінцеві результати діяльності (КРД) державних органів та інших організацій є підґрунтям професійної некомпетентності представників управлінської еліти. В умовах такої безвідповідальності управлінські рішення стосовно, наприклад, фінансових чи матеріально-технічних ресурсів, не завжди можуть бути орієнтовані на інтереси держави і суспільства, зокрема на підвищення якості життя громадян.*

Саме невизначеність КРД державних органів має інші негативні наслідки щодо суттєвого недовикористання трудового потенціалу (здібностей, знань, умінь персоналу) не тільки цих органів, а й усіх інших організацій господарського комплексу країни. Постійний адміністративний тиск на працівників з приводу виконання різних доручень, часто не пов'язаних з кінцевими результатами діяльності, спричиняє величезні марні витрати робочого часу й енергії. Це пригнічує працівників, аж ніяк не сприяючи ефективному використанню їхнього потенціалу як в інтересах держави, так і в інтересах особистої самореалізації у трудовій сфері життєдіяльності. Крім того, це є фактом ігнорування загальносуспільного фундаментального закону економії часу й енергії, що зумовлює низьку продуктивність праці і постійне відставання національної економіки від економічно розвинених країн.

В умовах чинної культури адміністративного тиску працівник не вбачає корисності в результатах своєї праці, а тому не може бути їх «господарем» з відповідною винагородою. Уперше всю глибину безперспективності такої культури і загибель «радянського соціалізму» побачив надзвичайний капіталіст світу, який своєю діяльністю попередив пролетарську революцію у США і потужно вплинув на вихід Америки з Великої депресії. Це Генрі Форд. Він стверджував: «Природа наложила вето на всю Советскую республику. Она отказывала людям в праве наслаждаться плодами своего труда... Русские и так достаточно работают, но их работа ничего не стоит. Это не свободный труд»<sup>16</sup> (подано мовою джерела).

*Отже, вся система державного управління повинна здійснити перехід від культури адміністративного тиску (КАТ) через «ручне» управління, що панує сьогодні, пригнічуючи вільну працю, роблячи її малокорисною, до культури цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами діяльності державних органів.*

Підґрунтя такої культури заклав ще Аристотель: «Благо при всех обстоятельствах зависит от соблюдения двух условий: одно из них – правильное установление задачи и конечной цели всякого рода деятельности; второе – отыскание всякого рода средств, ведущих к конечной цели»<sup>3</sup> (подано мовою джерела).

Система державного управління повинна стати лідером справжньої модернізації України. Тому формування культури цільового управління в діяльності органів влади за КРД треба починати, насамперед, з модернізації цієї системи.

*Отже, результати наукових досліджень суспільно-економічних відносин, одержані впродовж століть, особливо в останні 30 років, дають відповідь на запитання «Чому занепадають нації; Чому одні країни бідні, а інші – багаті».*

Виявляється, ні клімат, ні географічне положення, ні ментальність народів, ні мова, ні історія тощо суттєво не впливають на ці процеси. Потужно впливають лише якість управління, тобто управлінські інститути (економічні та політичні), та якість управлінської еліти.

При цьому економічні і політичні інститути екстрактивного характеру (недемократичні, регресивні) «працюють» на збагачення чинної управлінської еліти за рахунок більшості населення країни.

Класичним прикладом такого збагачення є збагачення, яке відбувалося наприкінці 1980-х років, за перших кроків становлення ринкової економіки в Україні, ще в умовах «радянського соціалізму». Порожні прилавки торгових мереж зумовили появу закону про кооперацію, тобто розвиток кооперативів та індивідуальної трудової діяльності з метою оперативного випуску товарів для споживачів. Але цього не трапилося. Чому? Для налагодження виробництва товарів потрібні кредити терміном не менше 2–3 років під невеликі відсотки.

<sup>16</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. — М. : СоцекГИЗ, 1935. — Т. II. — С. 7.

<sup>3</sup> Аристотель. Политика: сочинения / Аристотель. — М. : Мысль, 1983. — Т. 4. — 623 с. — С. 612.

Комерційні банки в цей період надавали тільки короткострокові кредити під дуже високі відсотки. Розвиватися виробничі кооперативи в цих умовах були не в змозі. Оскільки закон дозволяв функціонування всіх видів кооперативів, виникла велика кількість малих підприємств «купівлі-продажу». Розпочалася масова спекуляція вже готовими товарами, що зумовило збагачення одних за рахунок інших. На думку Г. Форда, «...спекуляція готовими товарами – это не бизнес, это более или менее пристойная разновидность воровства»<sup>16</sup> (подано мовою джерела). Неважко здогадатися, хто стояв за «спиною» таких кооперативів.

Отже, спільна дія регресивного політичного інституту (закон дозволяв усі види кооперативів, а потрібні були тільки виробничі) і регресивного економічного інституту в «особі» банківської системи, яка придушила виробничі кооперативи, зумовила обкрадання населення на користь тих, хто організував таку ситуацію. Ідеться про представників управлінської еліти. При цьому професори зі США Дарон Аджемоглу і Джеймс Робінсон доводять, що «Вони діють неправильно не через помилки або незнання, а навмисно»<sup>2</sup>, тобто дбаючи про власні інтереси, далекі від інтересів громадян країни.

*Конкретною причиною занепаду України, на думку авторів, є культура управління без зворотного зв'язку, яка діє за розмитими цілями і невизначеними кінцевими результатами. Це зумовлює безвідповідальність влади і не дає можливості ні розкрити потенціал особистості та трудовий потенціал усієї країни, ні формувати управлінську еліту за критеріями управлінської компетентності, моральності і патріотичності.*

Отже, для вирішення проблеми потрібен поступовий перехід від чинної управлінської культури адміністративного тиску в державних органах до культури цільового управління. Саме така управлінська культура може сприяти оптимальній реалізації потенціалу працівників при досягненні чітко сформульованих цілей і завчасно зазначених індикаторів кінцевих результатів.

**Сутність моделі культури цільового управління в будь-яких організаціях, зокрема в ДО.**

Виходячи з економічного вчення про двоїсту природу праці, зазначимо, що, якщо конкретна праця кожного працівника буде корисною, а абстрактна праця – раціональною, тоді можна говорити про її продуктивність і суттєве використання трудового потенціалу.

Виникає запитання: коли конкретна праця кожного окремого працівника буде завжди корисною? Відповідь: тільки тоді, коли він чітко орієнтований на результат, який є органічною частиною кінцевого суспільно корисного результату діяльності всієї організації.

Саме кінцевий результат відображає рівень досягнення певної цілі діяльності всієї організації й обумовлює корисність праці.

<sup>16</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. — М. : СоцекГИЗ, 1935. — Т. II. — С. 11.

<sup>2</sup> Аджемоглу Д. Чому нації занепадають / Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон ; пер. з англ. О. Дем'янчука. — Київ : Наш формат, 2016. — 440 с. — С. 62.

Виникає друге запитання: коли абстрактна праця працівника буде раціональною, тобто з раціональними затратами інтелектуальної, фізичної, емоційної енергії, а також робочого часу? Відповідь: тільки тоді, коли працівник на «своєму місці» за природними якостями, а ще професійно підготовлений і потужно мотивований.

Модель культури цільового управління побудовано так, щоб забезпечити відповіді на ці два актуальні запитання (шляхом застосування спеціальних технологічних засобів на основі певних теоретичних положень).

Ключовою відмінністю КЦУ від КАТ є чітке органічне підкорення системи управління персоналом стратегічним цілям функціонування всієї організації. Тобто пріоритет стратегічного розвитку організації визначає систему управління персоналом. Саме персонал забезпечує реалізацію всієї стратегії і є найважливішою органічною складовою всього стратегічного менеджменту, процес якого представлено на рисунку 1.

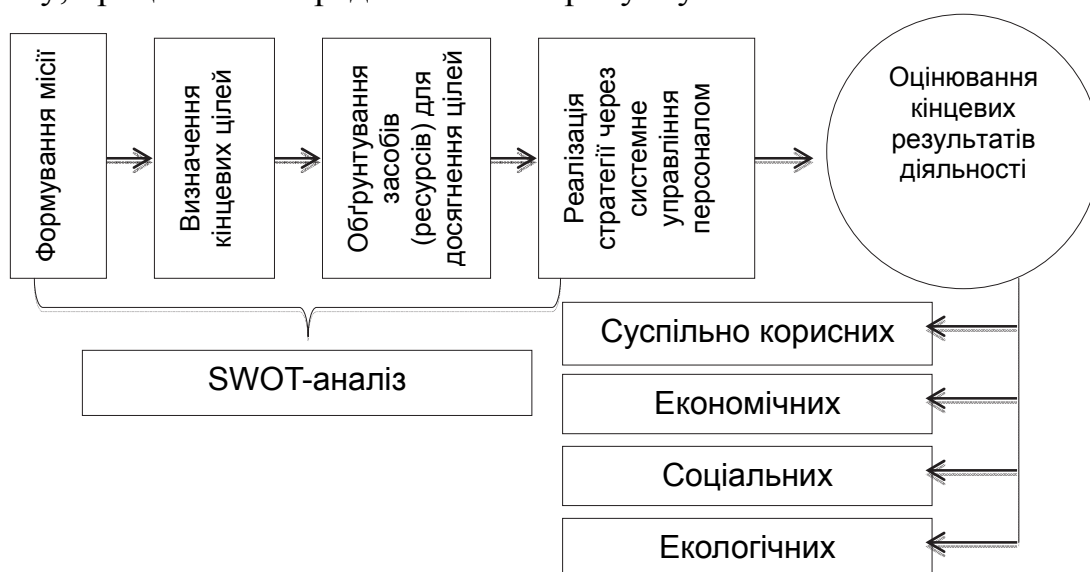


Рис. 1. Процес стратегічного менеджменту в будь-якій організації

Особливе значення в цьому процесі має оцінювання кінцевих результатів діяльності організації, досягненню яких присвячено конкретну працю працівників. Як уже зазначалося раніше, головною слабкістю КАТ є відсутність чітко визначених кінцевих результатів організації, які класифікуються як суспільно корисні, економічні, соціальні, екологічні.

Головними кінцевими результатами діяльності структур державного управління і владних структур є, насамперед, суспільно корисні результати, тобто підвищення якості життя громадян (ЯЖГ)<sup>12</sup>. Для комерційних структур головним є економічний результат (прибуток), а суспільно корисним – *якість товарів чи послуг*. Але для всіх структур необхідним є досягнення соціальних

<sup>12</sup> Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

результатів як підвищення рівня *якості трудового життя (самореалізації)* працівників у трудовій сфері й екологічних результатів завдяки зменшенню забруднення атмосфери, літосфери і гідросфери.

Недосягнення цілей у процесі стратегічного менеджменту дає імпульс перегляду всіх чи деяких етапів цього процесу за зворотним зв'язком.

У такому випадку системне управління персоналом треба завжди розглядати з позиції тої ключової ланки, яка забезпечує успіх за умови одержання кінцевих результатів організації.

Системне управління персоналом організації, незалежно від масштабу і профілю її діяльності, базується на реалізації чотирьох основоположних принципів, один з яких є системоутворювальним. Це *принцип цілепокладання*. Його системоутворювальна роль полягає в тому, що досягненню цілей підкорюються дії всіх інших структурних елементів, які взаємодіють між собою так, щоб досягти цих цілей завдяки проміжним результатам.

У КЦУ всі цілі, які постають перед усією організацією, декомпозиуються від головної до конкретних. Тобто через певний інструмент – декларацію цілей – вони доведені до кожного структурного підрозділу і до кожного окремого фахівця – виконавця. Тому конкретна праця кожного фахівця не може бути некорисною (на відміну від моделі КАТ, де 40–50% і більше конкретної праці працівників не мають справжнього цільового навантаження). Маються на увазі, передусім, державні структури управління, де перевантаження дрібними оперативними роботами фактично імітує активну працю. Насправді, її безцільовий характер зумовлює неефективне використання трудового потенціалу.

Другим основоположним принципом системного управління персоналом є *зворотний зв'язок за результатами праці*. Це періодично-систематичне оцінювання результатів праці, яке здійснюється різними методами, але завжди й обов'язково. Працівник повинен знати, чим завершується його робота через результат. Типовою формою для оцінювання результатів діяльності фахівців у фірмах, закладах, установах тощо є їхній звіт про виконані завдання за певний період (зазвичай за місяць). Керівник аналізує звіт, робить певні висновки щодо своєчасного й якісного виконання кожного завдання. При цьому керівники підрозділів можуть використовувати кількісне оцінювання ступеня своєчасності й якості виконання завдань за бальною шкалою. За кінцевими результатами оцінюється також діяльність керівників підрозділів та адміністративного апарату. У КАТ таке оцінювання проміжних результатів здійснюється формально.

*Третім основоположним принципом системного управління є мотивація працівників до активної праці*, якій надається особлива увага з погляду використання розмаїття засобів спонукання до дії в напрямі досягнення цілей організації. Тобто лише матеріальне заохочення не завжди можливе в наших умовах і вже не спрацьовує повною мірою в умовах достатньо високої винагороди за працю, характерної для економічно розвинених країн. Тому

постійно ведуться пошуки нових мотиваторів, які були б адекватними мотиваційним потребам працівників.

*Четвертий основоположний принцип системного управління персоналом у КЦУ — це управління кар'єрою та розвитком працівників.* Воно пов'язане як з визначенням професійно-особистісних якостей працівників та адекватності їх посаді та виконуваним функціям, так і з розвитком їх через навчання та саморозвиток. Усвідомлення того, що фахівець, якому допомогли знайти «сродню» працю, є більш продуктивним (ніж той, хто не на «своєму місці»), одержує конкретне втілення в практиці управління персоналом саме в моделі КЦУ. У цьому сенсі показовими є японські фірми, де функціонують спеціальні служби управління кар'єрою працівників. В інших країнах цим займаються окремі спеціалісти, які знаходяться в соціальних службах управління людськими ресурсами.

Сутність системного управління персоналом моделі КЦУ у схематичному вигляді представлено на рис. 2.

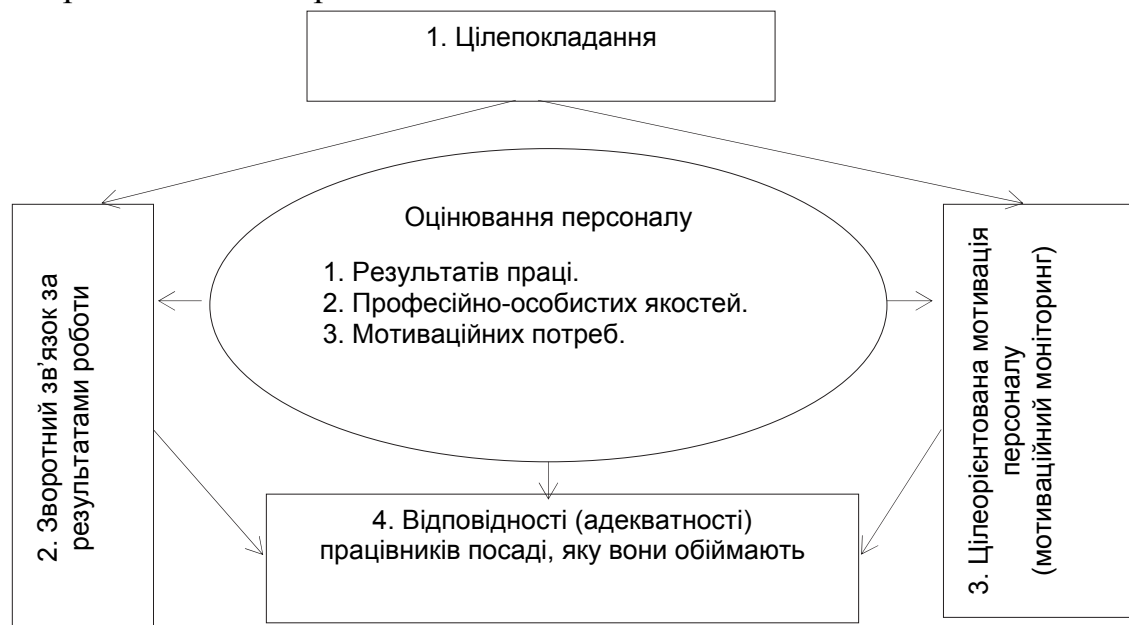


Рис. 2. Квадри основоположних принципів системного управління персоналом у моделі КЦУ

Модель КЦУ добре зарекомендувала себе в економічно розвинених країнах, забезпечивши їм економічні успіхи. Поширенню цієї моделі сприяли як емперична необхідність на рівні здорового глузду, так і праці видатного вченого, класика сучасного менеджменту П. Друкера<sup>10</sup> та інших зарубіжних учених і практиків з менеджменту<sup>13; 15</sup>.

<sup>10</sup> Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

<sup>13</sup> Моррис Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррис ; пер. с англ. Дж. Моррис. — М. : Советское радио, 1979. — 326 с.

<sup>15</sup> Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен [и др.]. — М. : Прогресс, 1993. — 226 с.



Але пошуки ще більш продуктивної системи управління персоналом тривають. І здійснюється це, передусім, у напрямі формування умов для певного розкриття потенціалу працівників в інтересах організації (роботодавців) і в особистих інтересах самого працівника. Це може трапитися тільки тоді, коли і керівники, і підлеглі будуть об'єднані і мотивовані одними цілями в умовах атмосфери взаємоповаги і взаємодопомоги тощо. Тобто ідеться про поступовий перехід до іншої, більш продуктивної і людиноцентричної культури управління персоналом з використанням переваг синергізму.

### **Модель КЦУ з використанням переваг синергізму**

Ця модель культури управління персоналом базується на КЦУ, але сприяє більш повному використанню трудового потенціалу в інтересах самого працівника і роботодавця. Вона тісно пов'язана з діями окремої особистості в умовах взаємодії в соціумі з іншими працівниками в контексті їх взаємодоповнення і взаємозбагачення в умовах самоорганізації в колективі.

Загалом, поняття «синергізм» у перекладі з грецької означає «спільна кооперована дія». Він є органічною частиною складової нової потужної науки про взаємозв'язки і самоорганізацію у різноманітних відкритих системах, яка називається синергетика. Переваги синергізму реалізуються тільки тоді, коли в процесі діяльності персоналу максимально використовуються сильні якості (здібності, знання, уміння) кожного працівника, а слабкі якості перекриваються сильними якостями інших. Тоді виникає синергічний ефект, що перевищує розрізнені зусилля працівників у звичайній ситуації. Такий ефект може виникнути тільки в умовах самоорганізації трудового соціуму, не за вказівками керівників. Треба зуміти свідомо сприяти виникненню самоорганізації в трудовому соціумі<sup>5; 17</sup>.

Тобто говоримо про ситуацію, коли навколишнє середовище у вигляді трудового соціуму спонукає і керівника, і підлеглого добровільно розкрити всі свої ресурси для досягнення чітко означених цілей. При цьому мотивація для їх досягнення суттєво посилюється за рахунок комплексної взаємодії матеріального інтересу, змагальності і взаємодопомоги одночасно. Забезпечити таке посилення мотивації, зробивши її сильною, може систематичне кваліметричне оцінювання результатів праці на основі корисності затрат робочого часу, яке поєднується з пайовим методом розподілу якогось (навіть невеликого) фонду колективно зароблених грошей, наприклад, загальної премії чи її частки.

Така модель має більш людиноцентричний характер і нині поки ще не має чітких контурів завершеності. Її практичне втілення в економічно розвинених країнах ще не знайшло системного характеру і здійснюється, як правило, епізодично. Це обумовлено, насамперед, дефіцитом менеджерів, здатних

---

<sup>5</sup> Дмитренко Г. А. Універсальна технологія підвищення якості трудового потенціалу шляхом використання переваг синергізму в умовах самоорганізації / Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор // Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу : монографія. — Київ : Дорадо-Друк, 2012. — С. 47–73.

<sup>17</sup> Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, Я. А. Лук'янчук, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015. — 162 с.

налагодити систему управління персоналом з використанням переваг синергізму. Таких надзвичайно талановитих керівників-менеджерів можна по праву віднести до елітних з погляду ціннісного підходу (тобто вони є кращими з кращих).

На думку авторів, для одержання неперервного синергетичного ефекту (на відміну від короткочасного спалаху успіху на ентузіазмі) потрібні не тільки знання того, як налагодити взаємодію на основі синергізму. Треба ще, щоб топ-менеджер та підлеглі йому керівники відповідали за своїми лідерськими, комунікативними, організаторськими, моральними та іншими якостями сутності управлінської діяльності, пов'язаної з впливом на людей. Отже, потрібні ефективні керівники-менеджери, які знаходяться на «своїх місцях», володіють методикою переходу на таку людиноцентричну модель «синергетичного» управління.

Нижче, на рис. 3, представлено сутність відмінності системи управління персоналом в усіх трьох моделях культур управління в організаціях, зокрема в державних органах.

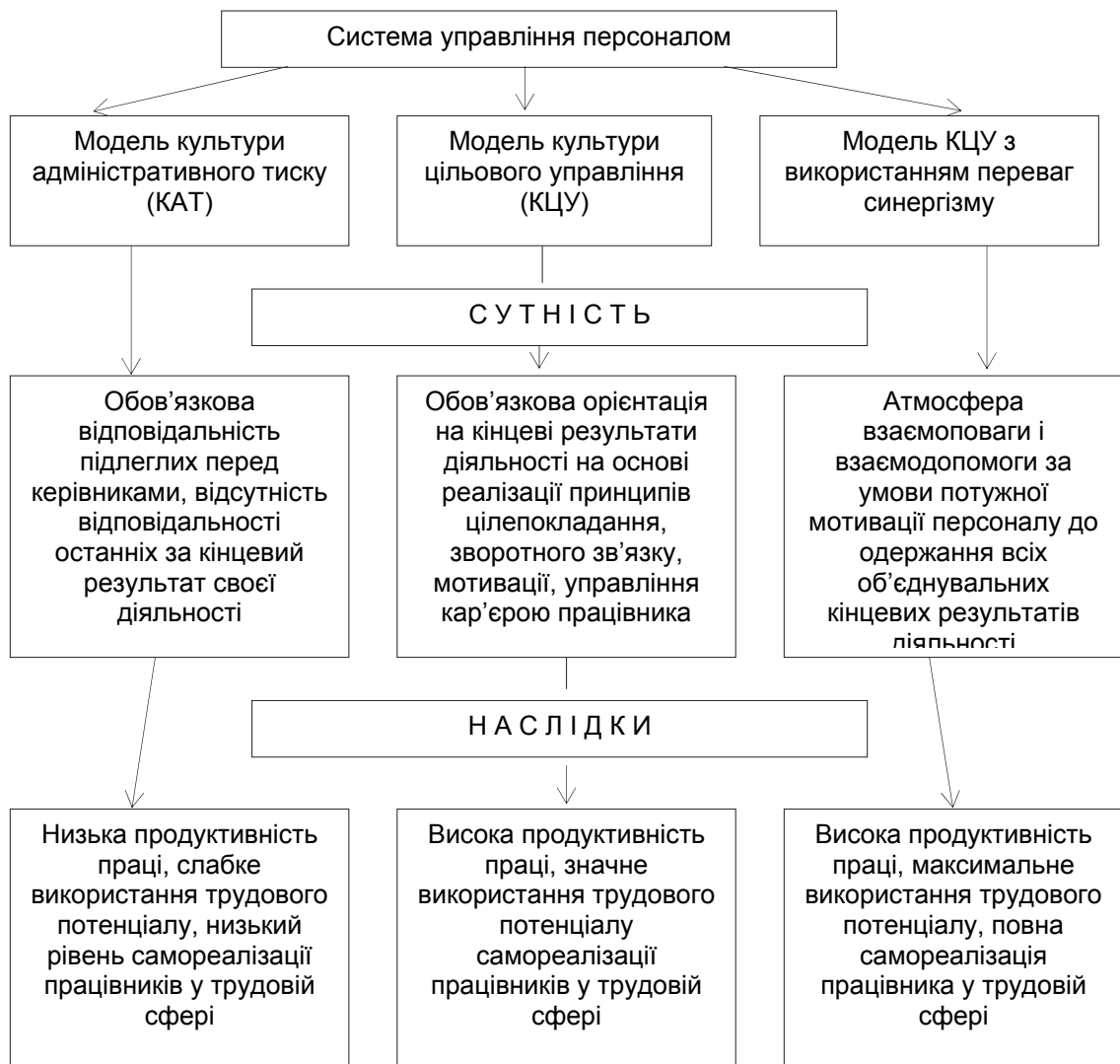


Рис. 3. Характеристика відмінностей у системі управління персоналом як органічної складової тріади управлінських культур у ДО

Дві з цих культур є такими, що домінують: перша в Україні, друга — в абсолютній більшості економічно розвинених країн. Третя модель «синергетичного» управління — це ідеальна модель, яка ще не домінує в жодній з країн світу. Але перехід до неї від КЦУ можна здійснити успішно, якщо спочатку поступово використовувати визначені на рис. 2 інструменти реалізації квадрати основних принципів системного управління персоналом, а потім послідовно формувати атмосферу синергізму у трудовому соціумі. Тобто збільшення *довіри до керівництва* та формування умов для *самоорганізації колективу* (групи) стають основними аспектами розвитку КЦУ в напрямі посилення людиноцентризму, який базується на використанні переваг синергізму в процесі управління персоналом.

Для забезпечення успіху в економіці та інших сферах життєдіяльності громадян україн необхідним є перехід на ефективну культуру людиноцентричного синергетичного управління персоналом, починаючи з центральних структур у системі державного управління і завершуючи комерційними. Треба мати на увазі, що саме державні органи сприяють чи гальмують розвиток економіки через відповідні інститути.

Але якщо в комерційних організаціях є ключовий стрижень самоорганізації — прибуток як кінцева і об'єднувальна ціль (у випадку прозорості її розподілу), то у державних структурах такого підґрунтя немає. Тобто додавання до КЦУ елементів синергетичного управління залежить, передусім, від особистості самого топ-менеджера, його бажання досягати великих успіхів за рахунок продуктивної праці персоналу (у кримінальній економіці це зовсім не головний фактор). При цьому надважливе значення має бажання самого керівника навчитися одержувати синергетичний ефект за певною методикою, ключові складові якої представлено у навчальному посібнику<sup>17</sup>.

Інша справа, якщо розглядається діяльність структур державного управління, зокрема, владних на мікрорівні (району), мезорівні (області), макрорівні (країни). Щоб здійснити тут перехід до моделі КЦУ, треба спочатку обов'язково визначитися з кінцевим результатом діяльності (КРД) цих структур.

Однією з найважливіших сфер життєдіяльності особистості є сфера трудової діяльності.

Ідеться про показник якості життя громадян (ЯЖГ) сіл, селищ, міст, який визначається під час опитування населення і вимірюється кількісно на кваліметричній основі. Він характеризує ступінь задоволення нагальних потреб громадян, що в контексті ідеології людиноцентризму виражає рівень самореалізації особистості в усіх сферах її життєдіяльності. Інформацією для

---

<sup>17</sup> Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму: навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, Я. А. Лук'ячук, В. В. Медведь; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ: Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015. — 162 с.

визначення ЯЖГ стають щорічні опитування населення за спеціальною анкетною<sup>12; 4; 11</sup>.

Отже, можна оцінити рівень досягнення кінцевих цілей владних структур через одержання їх КРД за допомогою показника ЯЖГ. Але як висвітлити рівень самореалізації державних службовців саме у сфері трудової діяльності? Нагадуємо, що стратегія HR полягає в підвищенні самореалізації працівників у процесі досягнення цілей організації. Крім того, треба зрозуміти, що будь-які результати є наслідком якості діяльності персоналу. Але ця якість багато в чому обумовлюється ступенем розкриття і реалізації трудового потенціалу кожної особистості держслужбовця.

Сьогодні вже можна стверджувати, що індикатор самореалізації працівників у сфері трудової діяльності розроблено<sup>12; 11</sup>. Експериментально він перевірений в організаціях різного профілю і масштабу діяльності (зокрема ДО) під час підвищення кваліфікації держслужбовців у ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

За допомогою факторно-критеріальної кваліметрії вдалося кількісно інтерпретувати судження працівників відповідно до рівня задоволення їхніх потреб, що характеризує рівень самореалізації особистості і водночас рівень ЯЖГ у трудовій сфері. Справді, ніякі статистичні показники не можуть відображати рівень задоволення нагальних (основних) потреб людини.

Результати щорічного визначення рівня самореалізації кожного окремого працівника у сукупності характеризують кінцеві соціальні результати діяльності державного органу. Вони також надають керівництву інформацію щодо розроблення і втілення персоналізованих пакетів стимулів для кожного працівника через аналіз причин незадоволення потреб (див. останній стовпчик). До речі, саме визначення причин незадоволення потреб, які формулюються респондентами до вибору критеріїв, багато в чому зменшує суб'єктивність їхніх суджень.

Нижче, у таблиці, наведено сім таких потреб (див. стовпчик 2). Їх може бути більше, але спочатку треба навчитися відокремлювати основні, щоб долучитися до процесу щорічного моніторингу рівня самореалізації працівників ДО.

---

<sup>12</sup> Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

<sup>4</sup> Гошко А. Технология системы социального контроля деятельности органов местного самоуправления: метод. рек. / А. Гошко. — Київ : Изд-во УАГУ при президенте Украины, 2000. — 96 с.

<sup>11</sup> Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2016. — 336 с.

<sup>12</sup> Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

<sup>11</sup> Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2016. — 336 с.

**Анкета (оцінювальна модель)  
для виявлення рівня самореалізації державного службовця  
у сфері трудової діяльності в ДО**

№ з/п	Фактор задоволення потреб	Критерій задоволення потреб та його значущість						Причини незадоволення потреб
		Повністю задоволений (1,0)	Скоріше, задоволений, ніж ні (0,75)	Щось середнє (0,5)	Скоріше, незадоволений, ніж так (0,25)	Повністю незадоволений (0,0)	Оцінка за фактором	
1	Винагорода за працю							
2	Адекватність посади, яку обіймає							
3	Мікроклімат у колективі							
4	Умови праці за факторами гігієни							
5	Умови праці за організаційними факторами							
6	Мотивація праці							
7	Можливості розвитку та кар'єрного зростання							
	Оцінка рівня самореалізації держслужбовця $O_{сам} = \frac{\sum_{i=1}^7}{7} =$						$\sum_{i=1}^7$	

Отже, HR-стратегія, сутністю якої є двоєдиний напрям удосконалення системи управління людськими ресурсами в організації, одержує чіткі технологічні індикатори результатів такого вдосконалення в новій управлінській культурі. Ідеться про два показники, перший з яких характеризує якість життя громадян сіл, селищ, міст (ЯЖК) і є КРД владних структур. Інший визначає якість трудового життя держслужбовців, зокрема рівень їхньої самореалізації у трудовій сфері. Водночас у своїй сукупності (як середньоарифметична величина) цей показник відображає соціальний КРД державного органу.

Оскільки рівень ЯЖГ за всіма сферами життєдіяльності поки ще не визначається, то у державних структурах перехід до КЦУ з використанням переваг синергізму буде більш повільним, ніж у комерційних. У комерційних організаціях розпочинати його можна вже сьогодні завдяки відповідному навчанню тих обдарованих менеджерів, які бажають стати ефективними. Після забезпечення досягнення безперервного синергетичного ефекту таких менеджерів можна назвати елітними. Вони забезпечать значною мірою підйом національної економіки.

## Висновки

Не всім зрозуміло, що саме становить підґрунтя низької продуктивності в минулому «радянської економіки» і безперспективність модернізації національної економіки і державного управління в Україні сьогодні. Причиною нашої відсталості є неефективне управління людським потенціалом країни взагалі і, зокрема, низька культура управління персоналом організації різного масштабу і профілю діяльності, передусім, державних органів.

Базується така низька культура управління персоналом на традиційному адміністративному тиску керівників на підлеглих в умовах розмитості цілей і нечіткого визначення кінцевих результатів діяльності (але за чіткої ієрархічної структури: керівники — підлеглі). Тому аббревіатура такої управлінської культури має специфічну назву «КАТ» — культура адміністративного тиску. Вона пригнічує особистість через виконання великої кількості завдань, не пов'язаних з досягненням кінцевих результатів з урахуванням потреб працівників у самореалізації, а тому марних.

Тому дуже важливою є проблема справжньої модернізації державного управління шляхом поступового переходу від чинної моделі КАТ до моделі культури цільового управління (за цілями та результатами) з поглибленням її людиноцентризму завдяки використанню переваг синергізму. У такому випадку максимально використовуватимуться здібності і професіоналізм кожного працівника за оптимальних витрат робочого часу в умовах самореалізації персоналу при досягненні кінцевих результатів діяльності державних органів.

При цьому саме КЦУ в державних органах стає тією ланкою, яка органічно поєднує HR-стратегію і HR-технології в державному управлінні.

### Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі

Перспективи подальших досліджень прикладного характеру у цьому напрямі пов'язані з вирішенням питання розстановки кадрів у державних органах, згідно з їхніми професійно-особистісними якостями в процесі управління їхньою кар'єрою.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. — 2016. — № 4. — С. 1, ст. 1.
2. Аджемоглу Д. Чому нації занепадають / Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон ; пер. з англ. О. Дем'янчука. — Київ : Наш формат, 2016. — 440 с.
3. Аристотель. Політика: сочинення / Аристотель. — М. : Мысль, 1983. — Т. 4. — 623 с.
4. Гошко А. Технология системы социального контроля деятельности органов местного самоуправления : метод. рек. / А. Гошко. — Киев : Изд-во УАГУ при президенте Украины, 2000. — 96 с.
5. Дмитренко Г. А. Універсальна технологія підвищення якості трудового потенціалу шляхом використання переваг синергізму в умовах

самоорганізації / Г. А. Дмитренко, Т. Л. Ріктор // Людиноцентризм освіти в контексті підвищення якості трудового потенціалу : монографія. — Київ : Дорадо-Друк, 2012. — С. 47–73.

6. Дмитренко Г. А. Соціальна відповідальність як імператив зворотного зв'язку в системі державного управління / Г. А. Дмитренко, М. О. Кириченко // Економіка і держава. — 2015. — № 8. — С. 12–18.

7. Дмитренко Г. А. Формування інноваційної системи як людиноцентричного управління персоналом в державних структурах / Г. А. Дмитренко, С. В. Мудра // Економіка і держава. — 2015. — № 10. — С. 15–21.

8. Дмитренко Г. А. Людиноцентричний підхід до удосконалення системи державного управління в Україні (англ. мовою) / Г. А. Дмитренко // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. ; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» ; голов. ред. В. В. Олійник ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. — Вип. 2(31). — С. 32–44. — (Серія «Управління та адміністрування»).

9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

10. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. — М. : Техническая шк. бизнеса, 1994. — 200 с.

11. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2016. — 336 с.

12. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс : кол. монографія / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : ДКС-центр, 2014. — 240 с.

13. Моррис Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррис ; пер. с англ. Дж. Моррис. — М. : Советское радио, 1979. — 326 с.

14. Петти У. Экономические и статистические работы / У. Петти ; пер. с англ. и ред. М. Н. Смит. — М. : СоцекГИЗ, 1940. — С. 70–71.

15. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен [и др.]. — М. : Прогресс, 1993. — 226 с.

16. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит ; пер. с англ. — М. : СоцекГИЗ, 1935. — Т. II.

17. Управління персоналом організацій з використанням переваг синергізму : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко, О. Г. Шевчик, Я. А. Лук'янчук, В. В. Медведь ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. — Київ : Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2015. — 162 с.

18. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд ; пер. с англ. Е. А. Бакушева. — 5-е изд. — Минск : Попурри, 2014. — 352 с.

**Gennadiy Dmytrenko,  
Marina Morozova**

## **MODERN HR-STRATEGIES AND TECHNOLOGIES IN STATE BODIES**

The article considers the unorthodox approach to the essence of modern HR-strategy (human resource management) and technological resources to implement this strategy in two-track direction: achieving generally beneficial final objectives of state bodies activities while optimal use of public servants capacity through their self-realization in the labor field.

The need of major improvement of human resource management as fundamental grounds of governance effective modernization is justified. The quality of the latter one greatly affects the development of inclusive (progressive) economic and political institutions providing growth or decrease in the economy.

The definite key reason of decline in Ukraine is demonstrated to be economic management culture without feedback, which has led to irresponsibility of authorities for the results of their activities. It produced the huge exclusion of governing elite from an absolute majority of citizens. Economic culture of irresponsible (for the results) management is built on the permanent pressure on the workers, which oppresses the personality because of the need to execute a large amount of small tasks not seeing any benefits. Such culture of administrative pressure has a relevant abbreviation – CAP.

The article justifies technological ways to form new culture of target management (to goals and outcomes) for domestic governance – CTM. This culture eliminates to a great extent irresponsibility of states bodies (SB) for the results of their activities, and hence makes professionalism, capacity and results of each public servant oriented on reaching these results very useful.

The prospect of transition from CAP to CTM is considered to be connected with taking advantage of synergies in staff management. It is this approach that will promote bringing out the full potential and self-realization of the public servant in the labor field.

Appropriate distributive keys of achieving the final objectives (by identifying results) of state bodies activities and self-realization level of public servants in SB during achieving these results are offered.



**Максимчук Вячеслав Володимирович,**  
*директор Головинського вищого професійного училища  
нерудних технологій Житомирської області, аспірант  
кафедри державної служби післядипломної  
педагогічної освіти ДВНЗ  
«Університет менеджменту освіти»*

### **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ТА В УПРАВЛІННІ НИМИ**

**Анотація.** У статті розглянуто питання необхідності впровадження інновацій в управлінський та навчально-виробничий процес закладів професійної освіти. Особлива увага приділяється сучасному стану інноваційної діяльності та провадженню сучасних педагогічних і виробничих технологій, інноваційних підходів до управління та розвитку закладів професійної освіти України.

**Ключові слова:** професійна освіта, інновації, управлінські інновації, інноваційна діяльність, інноваційні технології, розвиток, управління.

**Максимчук Вячеслав Владимирович**

### **РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В РАЗВИТИИ ЗАВЕДЕНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И В УПРАВЛЕНИИ ИМИ**

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос необходимости внедрения инноваций в управленческий и учебно-производственный процесс заведений профессионального образования. Особое внимание уделяется современному состоянию инновационной деятельности и внедрению современных педагогических и производственных технологий, инновационных подходов к управлению и развитию заведений профессионального образования Украины.

**Ключевые слова:** профессиональное образование, инновации, управленческие инновации, инновационная деятельность, инновационные технологии, развитие, управление.

**Viacheslav Maksymchuk**

### **CURRENT ROLE OF INNOVATIONS IN DEVELOPMENT AND MANAGEMENT VOCATIONAL EDUCATION**

**Abstract.** The article discusses the need for innovation in management and teaching and manufacturing process of vocational education. Particular attention is paid to the current state of innovation and realization of modern teaching and production technologies, innovative approaches to the management and development of vocational education in Ukraine.

**Keywords:** professional education, innovation, management innovation, innovation, technology innovation, development, management.

## Постановка проблеми

Цілком очевидно, що професійна освіта є комплексом організаційно-управлінських і педагогічних заходів, спрямованих на забезпечення оволодіння громадянами знаннями, уміннями і компетенціями в обраній ними галузі професійної діяльності, розвиток компетентності та професіоналізму, виховання загальної і професійної культури.

Загалом, можна стверджувати, що з урахуванням стрімкого розвитку науки, техніки і виробництва, зростання соціальних та інтелектуальних запитів особистості, суспільства і держави в освітніх послугах будь-який заклад професійної освіти повинен працювати в режимі постійного випереджувального розвитку професійної підготовки, максимально втілювати в життя освітні, виробничо-технологічні й управлінські інновації.

Випереджувальний характер професійної підготовки; неперервність; фундаменталізація; інтеграція професійної освіти, науки і виробництва; рівний доступ до здобуття якісної професійної освіти різними категоріями населення; регіоналізація; міждисциплінарність, поєднання загальноосвітньої і професійної підготовки; стандартизація, єдність професійного навчання і виховання, екологізація, варіативність, індивідуалізація та диференціація – саме ці основні принципи професійної освіти набувають актуальності в управлінні розвитком закладу професійної освіти в умовах модернізації освітньої галузі.

Закономірно, що закладам професійної освіти нагально потрібне впровадження управлінських інновацій, інноваційних методів навчання та взаємодії із зовнішнім середовищем, що, зі свого боку, переводить їх до розряду відкритих комунікаційних систем.

Європейські вимоги до рівня професійного розвитку виробничого персоналу, його компетентностей, професійного вдосконалення є актуальними. Утім, проектування розвитку системи професійної освіти має здійснюватися на основі діалектичної єдності цінностей європейського суспільства та національної самоідентифікації.

Система професійної освіти є органічною складовою державної освітньої системи. Віддзеркалюючи соціально-економічні запити в ситуації перманентних змін у суспільстві, інтеграції в європейський і світовий освітній простір, інтенсивного зростання високотехнологічних комунікацій і виробництв, вона перебуває у стані постійного пошуку шляхів актуального, прогнозованого, випереджувального реагування на виклики часу. Це вимагає відповідного програмно-цільового забезпечення ефективності й результату окресленого пошуку, створення освітнього середовища, що, задовольняючи запити в якісній професійній освіті, водночас інтегруватиметься в єдиний світовий освітній простір, відповідатиме міжнародним критеріям освіти. З огляду на це, важливим є виховання молоді інноваційного типу мислення та культури, проектування акмеологічного освітнього простору з урахуванням інноваційного розвитку освіти, запитів особистості, потреб суспільства і держави. Якісна професійна освіта стає необхідною умовою забезпечення

сталого демократичного розвитку суспільства, консолідації всіх його інституцій, гуманізації суспільно-економічних відносин, формування нових життєвих орієнтирів особистості.

Запровадження професійних та державних освітніх стандартів нового покоління ставить перед професійною освітою нові масштабні завдання, пов'язані з необхідністю застосування в навчальному середовищі управлінських та педагогічних інновацій, нових освітніх програм, розроблення компетентнісної моделі випускника, орієнтованих саме на сучасні запити роботодавців щодо конкурентоспроможності професійної освіти, що вимагає інноваційних підходів до управління та розвитку закладів професійної освіти України.

**Актуальність проблеми дослідження** визначається запитом сучасного українського суспільства в умовах нових викликів у соціальному просторі, трансформаційних процесів та формування управлінських інноваційних стратегій педагогічної практики, адже професійна освіта є потужним чинником технічного розвитку, соціально-економічного і культурного прогресу, а розвиток економіки України залежить від кваліфікованого і конкурентоспроможного виробничого персоналу, підготовка якого здійснюється в системі професійної освіти. Інноваційний розвиток – необхідна умова забезпечення конкурентоздатного працівника в Україні.

Ринок праці визначає потребу у кваліфікованих фахівцях з високим рівнем компетенції. Відповідно до цього необхідно удосконалювати і формувати новий зміст освіти, фактично визначати алгоритм інноваційного стилю управлінської діяльності. Крім того, у сучасному швидкозмінному соціально-економічному середовищі рівень професійної освіти значною мірою залежатиме від формування та результативності запровадження управлінських інноваційних стратегій та технологій навчання, що ґрунтуються на нових методологічних засадах, сучасних дидактичних принципах та психолого-педагогічних теоріях, що розвивають діяльнісний підхід до навчання.

Водночас традиційним методам і структурам управління, що використовуються у професійній освіті, не вистачає адаптивності у сучасних швидкоплинних умовах, унаслідок чого управлінські рішення ухвалюються не кваліфіковано, ситуативно, із запізненням, можуть суперечити одне одному.

### **Аналіз основних досліджень та публікацій**

Проблеми інноваційної діяльності, інноваційних педагогічних та управлінських технологій перебувають у центрі уваги багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед них К. Ангеловські<sup>1</sup>, О. Арламов, Р. Бакмен, В. Буковіц, М. Власова, А. Гапоненко, Н. Гибало, Ф. Гоноболін,

---

<sup>1</sup> Ангеловски К. Учителя и инновации : книга для учителя / К. Ангеловски ; пер. с македон. — М. : Просвещение, 1991. — 159 с.

Н. Діденко, І. Дичківська, П. Дракер, В. Загвязинський, І. Зязюн, В. Кремень<sup>4</sup>, Н. Кузьміна, В. Луговий, Т. Лукіна, Ф. Махлуп, Е. Менсфілд, Н. Мончев, А. Неймер, Ф. Ніксон, Н. Нижник, Н. Ничкало, А. Ніколс, В. Олійник<sup>6</sup>, І. Перлак, В. Пікельна, А. Підласий<sup>7</sup>, С. Поляков<sup>8</sup>, М. Поташник, Н. Протасова, В. Радкевич, Е. Роджерс, Р. Руглес, З. Румянцева, Л. Сергеева, С. Сисоєва, Д. Скірме, В. Смирнова, В. Супрун<sup>11</sup>, Т. Стюарт, Б. Твіст, Р. Уільямс, У. Уолкер, Р. Фостер, Ф. Хайєк, А. Хуторской<sup>12</sup>, В. Хартман, Й. Шумпетер, О. Щербак та ін.

Водночас суспільна потреба спонукає науковців та фахівців до формування управлінських інноваційних стратегій, пошуку нових педагогічних ідей і технологій, їх поширення і запровадження.

**Мета** статті – на основі проведеного теоретичного аналізу і практичного досвіду керівництва Головинським вищим професійним училищем нерудних технологій (ГВПУ НТ) обґрунтувати важливе значення нових освітніх технологій, інновацій у процесі розвитку й управління закладом професійної освіти та особливості їх запровадження у навчально-виробничий процес у сучасних умовах.

### Виклад основного матеріалу

Як свідчать проведені нами дослідження, сьогодні у вітчизняній професійній освіті здійснюються системні реформи, спрямовані на досягнення високих європейських стандартів якості, запровадження у навчально-виробничий процес сучасних педагогічних та інформаційних технологій, формування у молодого покоління професійних компетенцій та вміння працювати в умовах сучасного ринку праці.

Міністерством освіти і науки України розроблено, урядом схвалено й надіслано до Верховної Ради України проект Закону України «Про професійну освіту», яким передбачено визначити правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи професійної освіти, забезпечення потреб ринку праці у кваліфікованих кадрах. Зокрема серед них: розширити автономію професійних навчальних закладів; створити нові типи навчальних закладів, такі, як регіональний центр професійної освіти, професійний коледж,

---

<sup>4</sup> Кремень В. Г. Філософсько-освітня діяльність: інноваційні аспекти / В. Г. Кремень // Становлення і розвиток науково-педагогічних шкіл: проблеми, досвід, перспективи: зб. наук. пр.; за ред. В. Кременя та Т. Левовицького. — Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. — С. 10–26.

<sup>6</sup> Олійник В. В. Теоретичні та методичні засади розвитку системи підвищення кваліфікації працівників профтехосвіти на основі дистанційних технологій: навч. посіб. / В. В. Олійник; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — Київ, 2010. — 268 с.

<sup>7</sup> Підласий А. І. Педагогічні інновації / А. І. Підласий // Рідна школа. — 1998. — № 12. — С. 3.

<sup>8</sup> Поляков С. Д. Педагогическая инноватика: от идеи до практики / С. Д. Поляков. — М.: Педагогический поиск, 2007. — 167 с.

<sup>11</sup> Супрун В. В. Теоретичні та практичні аспекти регулювання професійної освіти в Україні / В. В. Супрун // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник; редкол. О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — Київ: АТОПОЛ ГРУП. — 2016. — Вип. 2(31). — С. 108–123. — (Серія «Управління та адміністрування»).

<sup>12</sup> Хуторской А. В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика: науч. изд. / А. В. Хуторской. — М.: Изд-во УНЦ ДО, 2005. — 222 с.

професійний ліцей, центр професійної підготовки (дасть змогу переформатувати наявні вузькопрофільні професійно-технічні навчальні заклади в багатопрофільні професійні навчальні заклади, що допоможе підвищити гнучкість закладу щодо підготовки кадрів відповідно до тенденцій на ринку праці); розширити можливості державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти, що передбачає утворення та спільне фінансування баз професійно-практичної підготовки, інноваційних підприємств та запровадження спільних програм фінансування підготовки кадрів; створити незалежні установи оцінювання та забезпечення якості професійної освіти; забезпечити умови для участі роботодавців у сфері професійної освіти; утворити в кожному регіоні раду стейкхолдерів професійної освіти, як координаційний орган з питань визначення та впровадження політики в галузі професійної освіти<sup>9</sup>.

Спільно з роботодавцями впроваджуються інноваційні технології навчання, нові сучасні професії, створюються умови для більшої мобільності випускників на ринку праці. Співпраця професійних навчальних закладів із соціальними партнерами втілюється у створенні сучасних навчально-практичних центрів за галузевим спрямуванням, які концентрують найсучасніші досягнення виробничих та педагогічних технологій для впровадження їх у процес підготовки кадрів.

Водночас скорочення мережі та контингенту осіб, що здобувають професійну освіту, повільне оновлення переліку напрямів професійної підготовки, зменшення обсягів замовлення на підготовку кадрів та фінансування професійної освіти, а також якість професійної підготовки кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів в Україні, яка не повною мірою відповідає вимогам сучасного ринку праці, – усе це ускладнює розвиток галузі й потребує суттєвих змін у системі управління професійною освітою у більш широкому спектрі дій, оскільки охоплює зацікавлені сторони всього суспільства і потребує розподілу повноважень між центральним, регіональним та місцевим рівнями<sup>10</sup>.

Досвід високорозвинених країн Європейського Союзу та США свідчить про значні результати в напрямі розширення публічного адміністрування, що передбачає лібералізацію державної влади, базується на демократичних засадах і має на увазі партисипативну, партнерську взаємодію між владними структурами на всіх рівнях управління<sup>13</sup>. У вітчизняній науці розглядають публічне адміністрування і з позицій відмови від владної вертикалі, і як бізнес-процес, і через призму морально-етичних аспектів та духовності, тобто з урахуванням національної архетипіки.

<sup>9</sup> Проект Закону України «Про професійну освіту», № 3231 від 06.10.2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=56697](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=56697)

<sup>10</sup> Професійна освіта як складова забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу України: проблеми та шляхи вирішення : матеріали парлам. слухань у Верховній Раді України 1 червня 2016 р. // Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти. — Київ : Парлам. вид-во, 2016. — 320 с. — (Серія «Парламентські слухання»).

<sup>13</sup> Pollitt C. Public Management Reform: A Comparative Analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. — Oxford : University Press, 2004. — 240 p.

Між тим, на нашу думку, сьогодні ще зарано говорити про готовність української системи органів публічного управління до управління професійною освітою на якісно новому рівні, адже ще чимало треба зробити на національному, регіональному та місцевому рівнях для відродження громад і законодавчого забезпечення їх діяльності, посилення їх впливу на розвиток професійної освіти і навчання в конкретній області, районі, місті, селищі, селі.

Неможливо також відмовитися від владної вертикалі в сучасному українському суспільстві, яке, перебуваючи під впливом трансформаційних процесів, відзначається істотною диференціацією, хаотичністю і низьким рівнем суспільної самосвідомості та самоконтролю. До цього слід додати також недосконалість законодавчої бази та низький рівень виконання чинного законодавства.

Однак в умовах економічної нестабільності перехід закладів професійної освіти у комунальну власність можливий лише за умови збереження державних субвенцій на їх утримання і розвиток. Має передбачатися також фінансування закладів професійної освіти із бюджетів різних рівнів і джерел. Водночас затвердження державного бюджету має відбуватися лише після ухвалення остаточних рішень щодо змін до Конституції, Податкового, Бюджетного кодексів та іншого законодавства з метою забезпечення узгодженості відповідних правових норм, дотримання збалансованості зведеного бюджету і всіх показників. І тільки у разі забезпечення вищезазначених умов можна буде визначати порядок фінансування тих чи інших навчальних закладів професійної освіти України.

У нових соціально-економічних умовах модернізація професійної освіти потребує вдосконалення організаційної структури, науково-методичного супроводу, урахування прогресивних ідей зарубіжного досвіду професійної освіти і навчання, запровадження інноваційних технологій і методик навчання, розроблення і впровадження сучасних моделей управління та фінансування, розвитку співпраці з соціальними партнерами та виробництвом.

Цілком очевидним є створення державних стандартів на засадах компетентнісного підходу, підвищення престижності професійної освіти в суспільстві, удосконалення системи професійної орієнтації молоді на робітничі професії, визначення основних напрямів державних і регіональних програм популяризації професійної освіти, організації діяльності профорієнтаційних служб і центрів професійної кар'єри, поліпшення матеріально-технічного, навчально-методичного й інформаційного забезпечення, підвищення якості педагогічного персоналу<sup>1</sup>.

Інновації в освіті — це процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, унаслідок чого підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно

---

<sup>1</sup> Ангеловски К. Учителя и инновации : книга для учителя / К. Ангеловски ; пер. с македон. — М. : Просвещение, 1991. — 159 с.

іншого стану. Інновація має багатомірне значення, оскільки складається з двох форм: власне, ідеї та процесу її практичної реалізації<sup>3</sup>.

Наголосимо, що провадження інновацій у сферу професійної освіти – доволі складний процес, який передбачає поступове оновлення і вдосконалення змісту, методів, засобів, освітніх технологій, що, безумовно, впливає на якість педагогічного процесу.

Інновація у контексті педагогічного процесу означає введення нового в цілі, зміст, методи та форми навчання і виховання, організацію спільної діяльності педагога й учня. Педагогічна інновація – нововведення в педагогічну діяльність, зміни у змісті та технології навчання і виховання, що мають на меті підвищення їх ефективності<sup>2; 7</sup>. Педагогічні інновації можуть здійснюватися як за рахунок власних ресурсів освітньої системи (інтенсивний шлях розвитку), так і за рахунок залучення додаткових потужностей (інвестицій), тобто нових засобів, обладнання, технологій, капітальних вкладень тощо (екстенсивний шлях розвитку).

Отже, інноваційний процес полягає у формуванні та розвитку змісту й організації нового. Загалом, під інноваційним процесом розуміється комплексна діяльність зі створення (народження, розроблення), освоєння, використання і поширення нововведень. Діяльність, яка забезпечує перетворення ідей на нововведення, формуючи при цьому систему управління цим процесом, може бути визначена як інноваційна діяльність. В умовах освітніх реформ особливого значення у професійній освіті набуває саме інноваційна діяльність, спрямована на провадження різних педагогічних нововведень, які, зі свого боку, охоплюють усі аспекти дидактичного процесу: форми його організації, зміст і технології навчання, навчально-пізнавальну діяльність.

Зрозуміло, що проблеми навчання і виховання, розвитку учнівської молоді можуть бути успішно вирішені тільки за умови постійного вдосконалення системи освіти, на основі наукових принципів, досягнень педагогічної науки і практики, високого рівня професіоналізму педагогів, підвищення їхньої кваліфікації, модифікації сучасних підходів до організації педагогічного процесу<sup>3</sup>.

Для підготовки кваліфікованих кадрів педколектив ГВПУ НТ відмовився від застарілих форм і методів навчання, орієнтуючись на систему навчання, адаптовану до сучасних потреб економіки й соціально-економічного розвитку регіонального ринку праці. Більшість викладачів вирізняється яскраво вираженим прагненням до новаторства та впровадження освітніх нововведень як інновації, що поліпшує перебіг і результати навчально-виробничого процесу. Однак зазначимо, що, оскільки інновація – це новоутворення, нововведення, а

<sup>3</sup> Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті / О. А. Дубасенюк // Інновації в освіті: інтеграція науки і практики : зб. наук.-метод. пр. ; за заг. ред. О. А. Дубасенюк. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. — С. 13 ; 17.

<sup>2</sup> Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : підручник / І. М. Дичківська. — 2-ге вид., допов. — Київ : Академвидав, 2012. — 352 с.

<sup>7</sup> Підласий А. І. Педагогічні інновації / А. І. Підласий // Рідна школа. — 1998. — № 12. — С. 3.

освітніми інноваціями є вперше створені, удосконалені або застосовані освітні, виховні, управлінські системи, що суттєво поліпшують результати освітньої діяльності, то інноваційною освітньою діяльністю ГВПУ НТ є розроблення, поширення та застосування освітніх інновацій. Тобто до інноваційних освітніх технологій навчання у ГВПУ НТ належать:

- *інтерактивні технології організації навчальної діяльності*. При цьому цілісну систему навчальної діяльності учнів на уроках становлять фронтальна, індивідуальна та групова діяльність. Вони пронизують увесь навчальний процес. Стосунки між педагогами й учнями ГВПУ НТ набувають характеру співпраці та спільної діяльності;

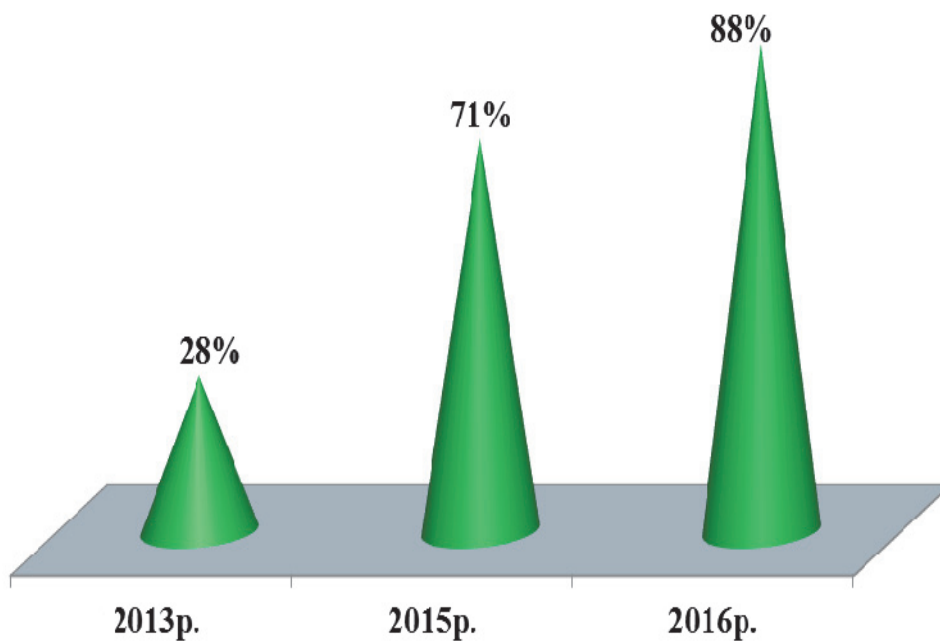
- *технології проектного навчання*, такі, як розроблення та реалізація ініціатив щодо зміни якості професійної освіти самими учасниками освітнього процесу, передусім, педагогами. Яскравий приклад цієї технології — понад 20 проектів 2016–2017 років. Цілком очевидним є те, що при цьому виконується низка дидактичних, виховних і розвивальних завдань, забезпечуються такі умови під час освітнього процесу, за яких його результатом є індивідуальний досвід проектної діяльності учня;

- *комп'ютерні технології*. Загалом, можна стверджувати, що ще одним елементом цієї технології є «Intel – навчання для майбутнього», до якої залучено майже 85% працівників колективу. Повністю комп'ютеризовано усі навчальні кабінети, створено сучасну комп'ютерну мережу, працює електронна пошта. Училище підключено до глобальної мережі Інтернету, що дає можливість 90% викладачам використовувати в навчальному процесі сучасні інформаційні технології. Ефективно працює новий веб-сайт.

Водночас зазначимо, що входження професійної освіти України в єдиний інформаційний простір відбувається системно й цілеспрямовано шляхом підключення до мережі Інтернету, розроблення веб-сайтів навчальних закладів, створення електронного інформаційного ресурсу та впровадження у навчальний процес комп'ютерно-орієнтованих технологій. Вагомим чинником щодо якісного супроводу змісту професійної освіти є забезпечення навчально-комп'ютерними комплексами та відповідним програмним забезпеченням.

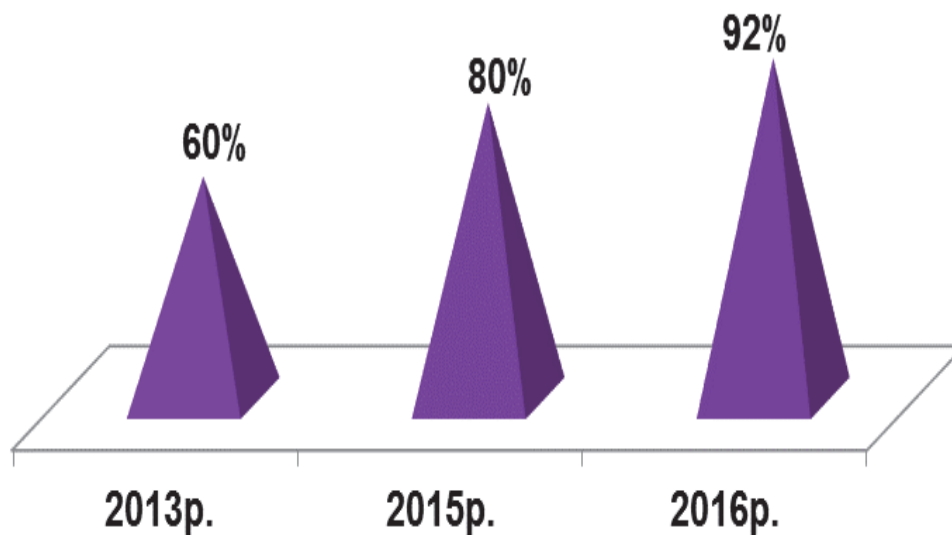
Практика свідчить, що загалом в Україні до мережі Інтернету вже підключено 99% професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ). Разом з підключенням до мережі Інтернету створюються локальні мережі, які об'єднують зазвичай навчальний клас, лабораторію, комп'ютер директора, заступників, старшого майстра, методиста тощо. Для забезпечення рівного доступу до освіти, організації навчання в позаурочний час у гуртожитках навчальних закладів створюються учнівські робочі місця, також з підключенням до мережі Інтернету. Встановлено, що у 2015/2016 навчальному році цей показник становив 88%. Стовідсотково підключено до Інтернету гуртожитки ПТНЗ восьми регіонів: Вінницької, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Хмельницької, Черкаської, Чернівецької областей та міста Києва (рис. 1).





*Рис. 1. Динаміка забезпечення гуртожитків ПТНЗ доступом до Інтернету*

Позитивна динаміка спостерігається й щодо створення веб-сайтів. Так, у 2011/2012 навчальному році тільки 60% навчальних закладів мали власні веб-сайти. Упродовж наступних трьох років кількість веб-сайтів ПТНЗ досягла 92%. Акцентуємо увагу на те, що у Дніпропетровській, Хмельницькій, Харківській, Чернівецькій областях та м. Києві кожний ПТНЗ має власний веб-сайт (рис. 2).



*Рис. 2. Динаміка створення веб-сайтів ПТНЗ*

Отже, застосування комп'ютерних технологій у навчальному середовищі сприяє реалізації педагогічних цілей розвитку особистості учня, підготовки його до самостійної продуктивної професійної діяльності, реалізації соціального замовлення, обумовленого потребами сучасного суспільства, інтенсифікації навчального середовища.

Безумовно, заслуговує на увагу факт застосування в ГВПУ НТ інноваційної системи виховної роботи, цілі і завдання якої визначаються на підставі комплексної психолого-педагогічної діагностики, що допомагає максимально виявити проблеми та потенційні можливості кожного учня, зробити прогноз подальшого їх розвитку й обрати ефективні шляхи, форми й методи впливу на особистісний розвиток учня. Упровадження цієї інновації створює єдину систему навчального середовища, що об'єднує діяльність класних керівників, викладачів, майстрів виробничого навчання, практичного психолога, соціального педагога, адміністрації та батьків, сприяє формуванню в учнів таких важливих психологічних рис, як адекватне самооцінювання, здатність до співчуття, повага до поглядів іншої людини тощо.

Створена в ГВПУ НТ на засадах особистісно-розвивального підходу система роботи, яка спрямована на соціалізацію учнів з урахуванням розвитку потенційних можливостей кожної особистості учасника навчально-виробничого процесу, спонукала до окреслення перспективних завдань розвитку, затверджених у Концепції діяльності до 2020 року, зокрема інноваційного.

У процесі підвищення своєї конкурентоздатності заклад професійної освіти із закритої системи перетворюється на більш складну відкриту систему. При цьому виникає необхідність як у формуванні якісного складу педколективу, здатного здійснювати інноваційну діяльність, так і в застосуванні ефективних способів регулювання процесу розроблення і впровадження педагогічних та управлінських інновацій у навчальний процес. Оволодіння новими технологіями навчання й виховання вимагає внутрішньої готовності викладача до серйозної діяльності щодо перетворення, насамперед, самого себе.

Водночас завдання директора закладу професійної освіти полягає в тому, щоб забезпечити необхідні умови інноваційної діяльності, створити ділову атмосферу, що сприяє максимальній її реалізації, використовуючи сучасні економічні, психологічні, діагностичні, інформаційно-комунікаційні технології, що формують умови для оперативного ухвалення ефективних управлінських рішень, пошуку нових технологій для поліпшення підготовки кадрів.

В умовах децентралізації директор закладу наражається на певні труднощі в роботі: змінюються та розширюються його функції, ускладнюється їх роль. Тому усвідомлення цих процесів та адаптації до них вимагає терпіння і часу, а також змін у діяльності керівника, який має бути професійно компетентним фахівцем у галузі управління.

Високого рівня професійної майстерності та творчого підходу директор може досягти лише за умов, якщо в нього виникає й реалізується потреба в

професійному саморозвиткові, самовдосконаленні, а також якщо він виявляє мотиваційно-ціннісне ставлення до себе як до суб'єкта організаційно-педагогічної діяльності.

Передусім, для формування готовності директора закладу професійної освіти до використання інноваційних управлінських технологій необхідним є створення позитивної мотивації до цього виду діяльності.

Загалом, можна стверджувати, що серед основних складових мотивації є такі: ступінь усвідомлення ціннісних аспектів управління та особливостей його практичного застосування; значущість інновацій в управлінській діяльності; ставлення учнів до навчального процесу з використанням інноваційних технологій, результатом якого буде сформованість готовності директора до управління професійним навчальним закладом; бажання удосконалювати професійну компетентність за допомогою інноваційних технологій<sup>5</sup>.

В умовах модернізації національної системи освіти постає проблема підвищення кваліфікації не тільки директора, а й усіх працівників освіти. Вона зумовлена потребою в зростанні рівня професійної культури педагогічних працівників як високоосвічених, компетентних особистостей, здатних до роботи в умовах конкуренції, підприємництва і ринкових відносин. У цьому контексті необхідними характеристиками педагога є: професійна компетентність на рівні європейських і світових стандартів, мобільність; конкурентоспроможність; творчість і відповідальність; гнучке, незалежне і критичне мислення; володіння іноземними мовами та новими інформаційними технологіями; здатність до діяльності в умовах невизначеності та змін; орієнтованість на ефективну самоосвіту; самовдосконалення впродовж життя<sup>6</sup>.

Одним із головних завдань навчального закладу є створення системи роботи, тобто системи взаємозалежних дій та заходів, спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації професійної майстерності кожного педагога, на розвиток і підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу в цілому.

З метою досягнення високих результатів роботи адміністрація навчального закладу повинна створювати в колективі необхідні умови для саморозвитку та реалізації творчого потенціалу педагогів. Стосунки між адміністрацією і підлеглими повинні будуватися на демократичних засадах, має стимулюватися творчість педагогів, мають створюватися умови і надаватися всі можливості для їхньої успішної атестації. Це можна втілити в життя за допомогою чотирьох аспектів: управлінського, педагогічного, дидактичного, методичного.

*Управлінський аспект:* адміністрація здійснює керівництво навчальним закладом, вивчає соціальне оточення, освітні потреби дітей та їхніх батьків,

<sup>5</sup> Максимчук В. В. Інноваційні підходи до професійного розвитку керівників освітніх закладів / В. В. Максимчук // Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовт. 2016 р.) ; за заг. ред. В. В. Олійника. — Київ : ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2016. — С. 410.

<sup>6</sup> Олійник В. В. Теоретичні та методичні засади розвитку системи підвищення кваліфікації працівників профтехосвіти на основі дистанційних технологій : навч. посіб. / В. В. Олійник ; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — Київ, 2010. — 268 с.

робить проблемний аналіз стану роботи педагогічного колективу, здійснює річне планування, контрольну діяльність, кадрове, матеріально-технічне, науково-методичне, інформаційне забезпечення.

*Педагогічний аспект:* адміністрація здійснює керівництво педагогічною системою. Головним у цьому аспекті є створення умов для особистості, що забезпечують соціалізацію, створення гуманізованої моделі навчального закладу.

*Дидактичний аспект:* адміністрація організує освітній процес, визначає його структуру, зміст, організацію, проектує різномірне навчання.

*Методичний аспект:* адміністрація організує роботу з підвищення професійної компетентності педагогів.

Значну роль у професійному зростанні, науково-експериментальній діяльності кожного педагога відіграє організація самоосвітньої діяльності: робота з індивідуальної науково-методичної проблемної теми; опрацювання літературних джерел; виступи на засіданнях методичних об'єднань, творчих груп тощо училищного, районного, обласного рівнів; презентація досвіду роботи; звіти (наукові, творчі) про самоосвітню діяльність; узагальнення результатів у формі звітів, буклетів, публікацій, авторських посібників, виставок тощо. Оскільки педагог є рушійною силою освітянських реформ у системі професійної освіти, то пріоритетним завданням кожного навчального закладу є визначення необхідності організації процесу підвищення компетентності, а саме: виявлення здібностей, можливостей шляхом проведення анкетувань, тестувань, діагностики педагогічного колективу, проектної діяльності та позакласної роботи; проведення майстер-класів, на яких проходить упровадження інноваційних технологій, створення школи педагогічної майстерності; створення комфортних умов для підвищення особистого статусу кожного суб'єкта навчально-виховного процесу шляхом складання зручного розкладу навчальних занять, підбору оптимального навантаження; створення психологічного мікроклімату у колективі навчального закладу; інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу, формування бази для створення єдиного інформаційного освітнього простору. Водночас це стосується й удосконалення технічного оснащення, і розвитку інформаційної культури педагогічних кадрів.

Насамперед, результативність та інноваційність навчальної і професійної діяльності директора та педагогічних кадрів підпорядкованого йому навчального закладу підвищуватиметься, якщо керівник добровільно ставитиме завдання, розроблятиме плани щодо їх реалізації та братиме на себе відповідальність за їх досягнення.

Водночас інновації в освіті пов'язані із загальними процесами у суспільстві, глобальними проблемами, інтеграцією знань і форм соціального буття. Отже, характерною ознакою сучасної педагогіки є інноваційність –

здатність до оновлення, відкритість новому<sup>3</sup>.

Однак, незважаючи на очевидну необхідність інноваційних процесів, існує ряд причин, які перешкоджають їх упровадженню в навчальне середовище, і це, безумовно, певною мірою гальмує як розвиток педагогіки в цілому, так і професійної освіти зокрема. Це, зокрема, консерватизм певної частини педагогів (особливо небезпечний консерватизм адміністрації навчальних закладів, установ професійної освіти та органів управління нею); відсутність необхідних педагогічних кадрів і фінансових коштів для підтримки і стимулювання педагогічних інновацій, особливо для педагогів-експериментаторів; несприятливі соціально-психологічні умови конкретного навчального закладу тощо.

Набуває актуальності подальший розвиток самоврядування взагалі та учнівського самоврядування у системі професійної освіти зокрема. Адже самоврядування – один із головних принципів діяльності учнівської спільноти. Досвід багатьох європейських країн показує, що саме учнівське самоврядування – це не лише самостійне вирішення різних питань, а й самостійне виконання, проведення, планування певних заходів, відповідальність за які несуть самі учні. Безумовно, розвиток учнівського самоврядування цікавий, насамперед, у контексті побудови міжрегіонального та міжнаціонального взаєморозуміння. Той же учнівський парламент на національному рівні не лише вчитиме дітей ухвалювати рішення, а й дасть змогу ближче пізнати однолітків з інших регіонів України та зарубіжжя.

Децентралізація управління як процес переорієнтації в умовах демократизації суспільства повноважень і ресурсів з центрального на регіональний (місцевий) рівень з метою підвищення ефективності і результативності державно-громадського управління є необхідною умовою розвитку та модернізації професійної освіти в умовах динамічних суспільно-економічних змін, що забезпечить задоволення потреб особистості, суспільства і держави в освітніх послугах.

В умовах децентралізації управління надзвичайно важливою буде подальша автономія професійних навчальних закладів, повна передача їм функцій організації, здійснення та надання освітніх послуг. Це передбачатиме їх фінансово-господарську автономність, розширення повноважень керівника, підвищення його персональної відповідальності за результати управлінської роботи та якість підготовки виробничого персоналу.

У нових соціально-економічних умовах головним завданням для удосконалення публічного управління та адміністрування стає розроблення Концепції управління професійною освітою в Україні та науково-практичних рекомендацій щодо створення цілісної національної системи професійної освіти.

---

<sup>3</sup> Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті / О. А. Дубасенюк // Інновації в освіті: інтеграція науки і практики : зб. наук.-метод. пр. ; за заг. ред. О. А. Дубасенюк. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. — С. 12.

## **Висновки**

Для того, щоб досягти бажаних результатів діяльності, необхідно окреслити та впроваджувати, передусім, політичні заходи, які гарантують успіх. Справді, першочерговим є проведення оцінювання впливу політичних заходів та ухвалення обґрунтованих рішень, розроблення багатовимірного сценарію заходів, що передбачає інтервенції у сфері фінансування, кадрової політики, мережі закладів професійної освіти, законодавства та комунікацій; відбір критеріїв для оцінювання потенційних ризиків та вигадів; аналіз імовірного впливу заходів.

Саме модернізація освіти загалом та зокрема сфери професійної освіти є важливим етапом розвитку й управління закладом професійної освіти, що пов'язується, насамперед, із уведенням в освітнє середовище інноваційних технологій, в основу яких покладено цілісні моделі навчально-виробничого процесу, засновані на діалектичній єдності методології та засобів їх здійснення.

Можна стверджувати, що інновації освітні, управлінські, організаційні, технічні, економічні тощо розглядаються нами як умова підвищення якості й модернізації системи професійної освіти. Водночас особливе значення надається здійсненню саме освітніх інновацій, упровадженню інноваційних організаційно-управлінських, педагогічних і виробничих технологій у навчальне середовище, прагненню розроблення й удосконалення змісту, форм і методів навчання у професійних навчальних закладах різних типів, форм власності та підпорядкування.

Отже, освітня й управлінська інноваційна діяльність має сприяти підвищенню конкурентоспроможності випускників закладів професійної освіти, досягненню більш ефективного розвитку українського суспільства.

Безумовно, інноваційні ідеї повинні бути чіткими, переконливими й адекватними реальним освітнім потребам людини і суспільства, вони повинні бути трансформовані в конкретні цілі, завдання і технології; у навчальному середовищі та безпосередньо у педагогічній діяльності важливими є не тільки результати, а й способи, засоби, методи їх досягнення. При цьому основними принципами діяльності стають: гуманізація, демократизація, індивідуалізація і диференціація.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Незважаючи на інтерес науковців до питання розвитку інноваційного управління професійною освітою, теоретичні та методологічні розроблення в цій сфері необхідно поглибити, враховуючи потребу в структурній, організаційній, змістовій, фінансово-економічній перебудові системи професійної освіти.

Подальшого розроблення потребують такі питання, як: усунення суперечностей між нормативними актами щодо професійної освіти та ухваленим відповідним Законом України «Про професійну освіту»; механізм формування державного замовлення з урахуванням реальних потреб ринку

праці; внесення змін до «Національного класифікатора професій» (класифікатор професій ДК 003:2010) для забезпечення відповідності міжнародній класифікації; оновлення «Державного переліку професій з підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах» з метою забезпечення інтегрування професій та скорочення їх кількості, укрупнення окремих спеціальностей підготовки, спрямованих на забезпечення можливостей навчання суміжних професій; поетапна, поступова оптимізація мережі професійних навчальних закладів, передача їх до комунальної власності з урахуванням науково обґрунтованих критеріїв, особливостей соціально-економічного розвитку регіонів і вимог ринку праці; об'єднання в єдиній системі професійної освіти і навчання різних типів професійних навчальних закладів, що надають освітні послуги, тощо<sup>11</sup>.

У нових соціально-економічних умовах зростає необхідність об'єктивного та неупередженого аналізу мережі закладів професійної освіти та визначення основних напрямів її оптимізації з урахуванням науково обґрунтованих критеріїв, особливостей соціально-економічного розвитку регіонів і вимог ринку праці, створення нових типів закладів професійної освіти (багаторівневих і одно- та багатопрофільних професійних ліцеїв, багатопрофільних професійних коледжів), інтегрованих освітньо-професійних систем (освітньо-професійних округів, навчально-виробничих і навчально-науково-виробничих комплексів, консорціумів, кластерів тощо)<sup>3</sup>.

У подальших дослідженнях цієї теми важливим убачається створення таких моделей новаторства освітніх технологій та інновацій щодо розвитку навчального середовища та управління сучасним закладом професійної освіти, які стануть запорукою конкурентоспроможності професійної освіти і будуть найефективнішими в українських умовах.

### Список використаних джерел

1. Ангеловски К. Учителя и инновации: книга для учителя / К. Ангеловски ; пер. с македон. — М. : Просвещение, 1991. — 159 с.
2. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: підручник / І. М. Дичківська. — 2-ге вид., допов. — Київ : Академвидав, 2012. — 352 с.
3. Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті / О. А. Дубасенюк // Інновації в освіті: інтеграція науки і практики : зб. наук.-метод. пр. ; за заг. ред. О. А. Дубасенюк. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. — С. 12–28.
4. Кремень В. Г. Філософсько-освітня діяльність: інноваційні аспекти / В. Г. Кремень // Становлення і розвиток науково-педагогічних шкіл: проблеми, досвід, перспективи : зб. наук. пр. ; за ред. В. Кременя та Т. Левовицького. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. — С. 10–26.

<sup>11</sup> Супрун В. В. Теоретичні та практичні аспекти регулювання професійної освіти в Україні / В. В. Супрун // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник ; редкол. О. Л. Ануфрієва [та ін.] ;— Київ : АТОПОЛ ГРУП. — 2016. — Вип. 2(31). — С. 109. — (Серія «Управління та адміністрування»).

<sup>3</sup> Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті / О. А. Дубасенюк // Інновації в освіті: інтеграція науки і практики : зб. наук.-метод. пр. ; за заг. ред. О. А. Дубасенюк. — Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. — С. 12–28.

5. Максимчук В. В. Інноваційні підходи до професійного розвитку керівників освітніх закладів / В. В. Максимчук // Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 28 жовт. 2016 р.) ; за заг. ред. В. В. Олійника. — Київ : ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2016. — С. 408–413.

6. Олійник В. В. Теоретичні та методичні засади розвитку системи підвищення кваліфікації працівників профтехосвіти на основі дистанційних технологій : навч. посіб. / В. В. Олійник ; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». — Київ, 2010. — 268 с.

7. Підласий А. І. Педагогічні інновації / А. І. Підласий // Рідна школа. — 1998. — № 12. — С. 3.

8. Поляков С. Д. Педагогическая инноватика: от идеи до практики / С. Д. Поляков. — М. : Педагогический поиск, 2007. — 167 с.

9. Проект Закону України «Про професійну освіту», № 3231 від 06.10.2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=56697](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=56697)

10. Професійна освіта як складова забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу України: проблеми та шляхи вирішення: матеріали парлам. слухань у Верховній Раді України 1 червня 2016 р. // Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти. — Київ : Парлам. вид-во, 2016. — 320 с. — (Серія «Парламентські слухання»).

11. Супрун В. В. Теоретичні та практичні аспекти регулювання професійної освіти в Україні / В. В. Супрун // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник ; редкол. О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — Київ : АТОПОЛ ГРУП. — 2016. — Вип. 2(31). — С. 108–123. — (Серія «Управління та адміністрування»).

12. Хуторской А. В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика : науч. изд. / А. В. Хуторской. — М. : Изд-во УНЦ ДО, 2005. — 222 с.

13. Pollitt C. Public Management Reform: A Comparative Analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. — Oxford : University Press, 2004. — 240 p.



**Viacheslav Maksumchyk**

**CURRENT ROLE OF INNOVATIONS IN DEVELOPMENT AND  
MANAGEMENT VOCATIONAL EDUCATION**

The article discusses the need for innovation in management and teaching and manufacturing process of vocational education. Particular attention is paid to the current state of innovation and realization of modern teaching and production technologies, innovative approaches to the management and development of vocational education in Ukraine.

The labor market determines the need for qualified specialists with a high level of competence. Accordingly, it is necessary to improve and create new educational content actually define the algorithm innovative style of management.

Moreover, in today's rapidly changing socio-economic environment for professional education will largely depend on the formation and effectiveness of the implementation of management innovation strategies and learning technologies based on new methodological basis of modern didactic principles, psychological and pedagogical theories that develop active approach to learning .

However, traditional methods and management structures used in professional education, lack of adaptability in today's rapidly changing conditions, so that management decisions are not qualified, situational, late, and they can sometimes and contradict each other.

Undoubtedly, innovative ideas should be clear, convincing and adequate real educational needs of man and society, they must be transformed into specific goals, objectives and technologies; in a learning environment and directly in teaching activities are not only the results but also the ways, means and methods to achieve them. However, the basic principles of activity are: humanization, democratization, individualization and differentiation.

**Мусієнко Олена Геннадіївна,**  
*науковий співробітник відділу економіки вищої освіти  
Інституту вищої освіти Національної академії  
педагогічних наук України*

## **РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПОСЛУГ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

**Анотація.** У статті розкрито проблеми ринку послуг вищої освіти України, зокрема сутність та особливості реалізації законодавчої, економічної, організаційної, інформаційної, адміністративної функцій регулювання. Особливу увагу приділено законодавчій функції регулювання ринку послуг системи вищої освіти України як провідній, від якій реалізації якої залежить розвиток вищої освіти, її конкурентоздатність. Проаналізовано чинну законодавчу базу України про ринок послуг у різних сферах економіки; уточнено основні поняття ринку послуг вищої освіти; визначено проблеми ринку послуг вищої освіти та методи їх вирішення; обґрунтовано доцільність посилення регулювального впливу держави на сферу вищої освіти України.

**Ключові слова:** вища освіта, послуга вищої освіти, ринок послуг вищої освіти, функції регулювання.

**Мусиенко Елена Геннадиевна**

## **РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА УСЛУГ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье раскрыты проблемы рынка услуг высшего образования Украины, в том числе сущность и особенности реализации законодательной, экономической, организационной, информационной, административной функций регулирования. Особое внимание уделено законодательной функции регулирования рынка услуг системы высшего образования Украины как базовой, от качественной реализации которой зависит развитие высшего образования, его конкурентоспособность. Проанализирована действующая законодательная база Украины о рынке услуг в различных сферах экономики; уточнены основные понятия рынка услуг высшего образования; определены проблемы рынка услуг высшего образования и методы их решения; обоснована целесообразность усиления регулирующего влияния государства на сферу высшего образования Украины.

**Ключевые слова:** высшее образование, услуги высшего образования, рынок услуг высшего образования, функции регулирования.

**Olena Musienko**

## **REGULATION HIGHER EDUCATION SERVICES MARKET UKRAINE: PROBLEMS AND IMPROVEMENT**

**Abstract.** The article deals with the problem of market for higher education in Ukraine, including the nature and characteristics of implementation of legislative,

*economic, organizational, informational and administrative functions regulation. Particular attention is paid to legal, regulate market for higher education in Ukraine as the leading, quality of implementation of which depends on the development of market relations in higher education, its competitiveness. Analysis of the current legal framework of Ukraine market services in different sectors of the economy; clarified the basic concepts market for higher education; The problems methods of market for higher education and methods for their solution; expediency strengthen the regulatory state influence on the field of higher education Ukraine.*

**Key words:** *higher education, higher education service market of services of higher education, regulatory functions.*

### **Постановка проблеми**

Сучасні стратегії розвитку України диктують правила щодо входження системи вищої освіти у ринкові відносини та комерціалізацію. Це пов'язано, зокрема, з отриманням у 2006 р. Україною статусу країни з ринковою економікою та підписанням Угоди про Асоціацію України з ЄС, країни якого засновано на «...висококонкурентній, соціально-орієнтованій ринковій економіці...»<sup>15</sup>, що ґрунтується на принципах вільного руху товарів, послуг, капіталу, осіб.

Важливими факторами також є приєднання вітчизняної системи вищої освіти до європейського простору; врахування вимог Маастрихтського та Лісабонського договорів щодо формування спільного внутрішнього ринку, зовнішньої політики та політики безпеки у країнах Європейського Союзу (ЄС)<sup>11</sup>; забезпечення умов трансформації вищих навчальних закладів (ВНЗ) за прогнозами Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) до моделі «відкритої конкуренції в глобальному масштабі на повних ринкових принципах»<sup>12</sup>.

У межах дослідження економічних відносин у системі вищої освіти України все це обумовлює потребу в розгляді проблеми ринку послуг вищої освіти та визначенні шляхів удосконалення.

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність теми дослідження пов'язана з неглибоким науковим обґрунтуванням ринку послуг вищої освіти; відсутністю відповідних актів законодавчого регулювання; недосконалістю чинного законодавства у сфері вищої освіти; недостатнім визнанням освітньої галузі рівноцінною в економічній політиці держави; невисоким рівнем підготовки кадрів вищої освіти для роботи в умовах ринкової економіки, які є часто змінюваними і потребують нових професійних компетентностей, таких,

<sup>15</sup> Угода про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їх державами-членами, з іншого боку [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/984_011)

<sup>11</sup> Ваш справочник по Лиссабонскому договору [Електронний ресурс]. — 2016. — Режим доступу : [http://eeas.europa.eu/archives/delegations/russia/documents/publications/guide\\_to\\_lisbon\\_treaty\\_ru.pdf](http://eeas.europa.eu/archives/delegations/russia/documents/publications/guide_to_lisbon_treaty_ru.pdf)

<sup>12</sup> Возницький Є. Сучасні моделі діяльності і майбутнє класичних університетів у контексті управління в системі вищої освіти / Є. Возницький // Класичний університет у контексті викликів епохи : Українсько-польська міжнар. наук. конф. — 2016. — С. 22–28.

як: лідерство, відповідальність, толерантність; незначним використанням механізмів імплементації позитивного досвіду країн ЄС; нешироким практичним застосуванням наукових розробок з державного управління процесами модернізації економіки освіти.

Усунення цих проблем сприятиме подальшій інтеграції України в єдиний європейський освітній простір та приведенню ринку послуг вищої освіти до загальних стандартів.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Важливими на сучасному етапі розвитку теорії і практики педагогіки проблемами вищої освіти є питання, пов'язані з регулюванням ринку послуг вищої освіти України в умовах європейської інтеграції.

Серед сучасних вітчизняних дослідників у цій галузі особливої уваги заслуговують праці науковців відділу економіки вищої освіти Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України. Важливими є результати докторської дисертації М. Авксентьєва «Державне регулювання ринку вищої освіти»<sup>10</sup>, в якій розглянуто моделі розвитку вищої освіти в системі державного регулювання економіки. Визначені автором моделі спрямовані на: реформування та вдосконалення безпосередньо вищих навчальних закладів (ВНЗ) або окремих сфер їх діяльності (фінансування, самоуправління тощо); управління людським капіталом, інтелектуальним капіталом, кадрове забезпечення окремих галузей промисловості тощо; загальні напрями розв'язання проблем вищої освіти; імплементацію позитивного досвіду вищої освіти розвинених країн; реформування системи фінансування ВНЗ; ліквідацію невідповідності державного замовлення на підготовку кваліфікованих фахівців реальним потребам ринку праці; вирішення специфічних проблем вищої освіти.

**Формулювання мети статті.** Визначити проблеми регулювання ринку послуг вищої освіти України та шляхи їх вирішення.

### **Виклад основного матеріалу**

Аналізуючи стан розвитку ринку послуг вищої освіти України, підкреслюємо, що він є недостатнім через надмірне втручання держави у взаємини між покупцем і продавцем *послуги вищої освіти*, під якою ми розуміємо результат (продукт) її економічної діяльності.

Економічна діяльність – це процес, який має мету (створення блага і розвиток особистості), засоби (засоби виробництва) та результат (економічні блага у формі корисних для суспільства товарів і послуг); здійснюється у сферах матеріального та нематеріального виробництва різними економічними суб'єктами (окремим індивідом, домашніми господарствами, трудовими колективами). Окремі види економічної діяльності безпосередньо пов'язані з

---

<sup>10</sup> Авксентьєв М. Ю. Державне регулювання розвитку вищої освіти в Україні : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / М. Ю. Авксентьєв. — Київ : НДІ М-ва екон. розвитку і торгівлі України, 2015. — 383 с.

активним ставленням людини до природи, техніки чи іншої людини. До останнього виду економічної діяльності належить і вища освіта, яка має на меті створення суспільного блага, що характеризується зміною інтелектуального стану окремої особи, а результатом її економічної діяльності є *навчальна програма* з підготовки бакалавра, магістра, доктора філософії, доктора наук, слухача школи мистецтв, що надає вищу освіту<sup>13</sup>.

Тому під *послугою вищої освіти* ми будемо розуміти *результат економічної діяльності, що вносить зміни в інтелектуальний стан окремої особи, виробляється на замовлення відповідно до визначених у законному порядку стандартів освіти або відповідно до вимог, сформульованих замовником у документі щодо виконання замовлення (договорі, угоді, контракті), і яка має вартісний вираз.*

Згідно з вимогами ринкової економіки країн ЄС, послуга освіти виступає її об'єктом і є невід'ємною складовою валового внутрішнього продукту (ВВП), а її вартість обов'язково розраховується за допомогою Системи національних рахунків 2008<sup>14</sup>.

В Україні, на жаль, ці питання ще залишаються невирішеними остаточно. Тому для їх подальшого вирішення ми пропонуємо відповідний *механізм регулювання ринку послуг вищої освіти України*, який ґрунтується на законах ринкової економіки; принципах самоорганізації, саморегулювання і саморозвитку; законодавчій, економічній, організаційній, інформаційній, адміністративній функціях; методах економічного стимулювання та заохочення, професійної підготовки в галузі державного управління, прямої і зворотної комунікації та інформації.

Нами пропонується відповідна *модель* механізму регулювання ринку послуг вищої освіти України у вигляді схеми (див. рис.).

Як видно з рисунка, послуга вищої освіти України розглядається відповідно до законів «*товарного виробництва і обігу*» — законів вартості, попиту і пропозиції, грошового обігу тощо, згідно із:

- *законом вартості*, унаслідок чого у сфері вищої освіти виникають нові технології та галузі, а отже, зменшуються витрати праці на виробництво послуги вищої освіти;

- *законом попиту і пропозиції*, унаслідок чого встановлюється баланс між кількістю товарів і послуг, які хоче купити або отримати споживач, та обсягом товарів і послуг, які пропонує виробник;

- *законом грошового обігу*, унаслідок чого встановлюється для певного періоду певна об'єктивно обумовлена маса купівельних і платіжних засобів, таких, як: об'єктивно необхідна маса грошей; сума цін товарів, що реалізуються за певний період; сума продажу товарів і послуг у кредит; загальна сума

<sup>13</sup> Класифікатор видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.vobu.com.ua/img/custom/Classifier/10/file\\_rus.pdf](http://www.vobu.com.ua/img/custom/Classifier/10/file_rus.pdf)

<sup>14</sup> Система национальных счетов, 2008. Европейская комиссия, Международный валютный фонд, Организация экономического сотрудничества и развития, Организация объединенных наций, Всемирный банк, Нью-Йорк, 2009 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2008.asp>

платежів, строк оплати яких настав; сума платежів, які погашаються завдяки взаємному зарахуванню боргів; швидкість обігу грошової одиниці за рік.

Закони ринкової економіки			
Принципи самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку ринку послуг вищої освіти			
Функції регулювання ринку послуг вищої освіти			
Законодавча			
<i>Містить законодавчі акти, норми, правила, які встановлюють взаємини між суб'єктами ринку – виробниками та споживачами послуг вищої освіти</i>			
Економічна	Організаційна	Інформаційна	Адміністративна
<u>Забезпечує</u>			
дієвість державних, регіональних, інституційних програм розвитку вищої освіти; програми підготовки та перепідготовки кадрів системи вищої освіти	складання планів розвитку, стратегічних та прогностичних планів, навчальних планів і програм, планів комунікативних заходів	зміну поведінки суб'єктів ринку вищої освіти завдяки інформуванню про систему вищої освіти	систему правил і норм через застосування відповідних заборон, дозволів, примусів
<u>Потребує розроблення</u>			
методів економічного заохочення та стимулювання, що впливають на ціну послуги вищої освіти та формують способи їх оплати	нової системи професійної підготовки фахівців державних органів управління вищою освітою	умов забезпечення гарантії створення обміну інформацією з іншими учасниками ринку вищої освіти та засобами масової інформації	методів і засобів оволодіння управлінською компетентністю всіх працівників державних органів управління вищою освітою

*Рис. Схема моделі механізму регулювання ринку послуг вищої освіти України*

На нашу думку, закони товарного виробництва й обігу у сфері послуги вищої освіти мають бути відображені у вітчизняному законодавстві про вищу освіту, адже вона є частиною споживчого ринку в державі. А справжній ринок, як правило, саморегулюється та саморозвивається. Втручання з боку держави здійснюється лише опосередковано, через регулювання, а не управління (прямого втручання чи

впливу), на основі *принципу ринкового саморегулювання (А. Сміт) та принципу ринкової рівноваги (Ж.-Б. Сей)*.

Ці принципи ринкової економіки мають пронизувати всю систему вищої освіти України — від попиту до пропозицій і навпаки. Зв'язок між виробником послуги вищої освіти та споживачем має бути нерозривним і має знайти своє відображення в концепціях та стратегіях розвитку вищої освіти.

В Європейській унії саме така політика втілена в Концепції гармонізації. Українська спільнота прийняла стратегію руху до європейських цінностей, що відповідає зазначеній Концепції, прийняла Стратегії сталого розвитку держави до 2020 року, якими передбачено такі чотири вектори: перший — «розвиток», спрямований на підвищення економічного рівня держави; другий — «гордість» — на розвиток інтелектуального потенціалу нації; третій — «відповідальність» — на розвиток соціальної сфери держави та громадянського суспільства; четвертий — «безпека» — на розвиток органів місцевого самоврядування та самоорганізацію територіальних громад<sup>8;3</sup>.

Однією з сучасних стратегій є також Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року<sup>9</sup>, в якій розглядаються питання аналізу сучасного стану національної системи освіти; основних проблем, викликів та ризиків; мети, стратегічних напрямів та основних завдань; основних напрямів реалізації; фінансового та матеріально-технічного забезпечення системи освіти; міжнародного партнерства; національного моніторингу та оцінки системи освіти; очікуваних результатів від її реалізації.

Для реалізації цієї Стратегії слід привести у відповідність чинне законодавство у сфері вищої освіти, упорядкувати основні ринкові дефініції та забезпечити умови регулювання ринку послуг вищої освіти. Тому в Законі України «Про вищу освіту»<sup>1</sup> мають бути сформовані норми і правила, які б: регулювали взаємини між суб'єктами ринку (виробником, споживачем) та чітко встановлювали їхні права; формували рівні можливості для реалізації власного потенціалу; забезпечували реалізацію механізмів економічного заохочення та стимулювання, які впливають на ціну послуги вищої освіти, та способи їх оплати.

Пропонуємо до Закону України «Про вищу освіту» внести доповнення, яким передбачити унормування основних ринкових дефініцій, таких, як «ринок», «послуга освіти», «вартість послуги освіти», критичним аналізом чинного законодавства у сфері ринку послуг в інших галузях господарства (див. табл.).

<sup>8</sup> Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>

<sup>3</sup> Закон України «Про Регламент Верховної Ради України» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 14/15, № 16/17, ст. 133 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1861-173>

<sup>9</sup> Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

<sup>1</sup> Закон України «Про вищу освіту» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37/38, ст. 2004 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

Таблиця

**Порівняльний аналіз законодавчої бази України у сфері ринку**

<p>Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні»,<sup>2</sup> поточну редакцію ухвалено 11.02.2015, ст. 1, п. 23</p>	<p>Категорія «ринок» має таке визначення: «ринок зерна – система товарно-грошових відносин, що виникають між його суб'єктами в процесі виробництва, зберігання, торгівлі та використання зерна на засадах вільної конкуренції, вільного вибору напрямів реалізації зерна та визначення цін, а також державного контролю за його якістю та зберіганням».</p> <p><b>Наш коментар.</b> До «ринку зерна» віднесено додаткові послуги, такі, як зберігання, торгівля, реалізація тощо, це суперечить загальному визначенню поняття «ринок», який треба розглядати як взаємодію між суб'єктами ринку з метою передачі прав власності на товар чи послугу на умовах застосування законів товарного виробництва й обігу</p>
<p>Закон України «Про ринок електричної енергії України»,<sup>4</sup> поточну редакцію ухвалено 01.04.2016, ст. 1, п. 70</p>	<p>«Ринок електричної енергії – система відносин, які виникають між учасниками ринку у процесі купівлі-продажу електричної енергії та/або допоміжних послуг, передачі та розподілу, постачання електричної енергії споживачам».</p> <p><b>Наш коментар.</b> Таке визначення більш точно відображає зв'язок покупця і продавця у ринкових відносинах</p>
<p>Закон України «Про ринок природного газу»<sup>5</sup>, поточну редакцію ухвалено 09.04.2015, п. 33</p>	<p>«...ринок природного газу – сукупність правовідносин, що виникають у процесі купівлі-продажу, постачання природного газу, а також надання послуг з його транспортування, розподілу, зберігання (закачування, відбору), послуг установки LNG».</p> <p><b>Наш коментар.</b> Визначення достатньо лаконічно описує економічні взаємини, що підпорядковуються законам товарного виробництва й обігу; є достатньо вдалим та коректним</p>
<p>Закон України «Про зайнятість населення»,<sup>7</sup> поточну редакцію ухвалено 30.08.2016, ст. 1, п. 19</p>	<p>«Ринок праці – система правових, соціально-трудоових, економічних та організаційних відносин, що виникають між особами, які шукають роботу, працівниками, професійними спілками, роботодавцями та їх організаціями, органами державної влади у сфері задоволення потреби працівників у зайнятості, а роботодавців – у найманні працівників відповідно до законодавства».</p> <p><b>Наш коментар.</b> Відсутнє визначення однієї з основних категорій ринкового господарства – товару, не визначено його кількісні показники</p>

<sup>2</sup> Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/37-15>

<sup>4</sup> Закон України «Про ринок електричної енергії України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=58829](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58829)

<sup>5</sup> Закон України «Про ринок природного газу» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 27, ст. 234 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/329-19>

<sup>7</sup> Законопроект України «Про зайнятість населення» // Відомості Верховної Ради (ВВР) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>



Продовження таблиці

1	2
<p>Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринку фінансових послуг»,<sup>6</sup> поточну редакцію ухвалено 19.10.2016 ст. 1, п. 6</p>	<p>«Ринки фінансових послуг – сфера діяльності учасників ринків фінансових послуг з метою надання та споживання певних фінансових послуг. До ринків фінансових послуг належать професійні послуги на ринках банківських послуг, страхових послуг, інвестиційних послуг, операцій з цінними паперами та інших видах ринків, що забезпечують обіг фінансових активів».</p> <p><b>Наш коментар.</b> У цій редакції до категорії «ринку» належать інші ринки, що саме по собі не дає точного визначення категорії «ринку фінансових послуг»; відсутнє пояснення та регулювання стосунків між суб'єктами ринку; не визначено принципи вільної купівлі-продажу; не визначено, що є товаром</p>

Аналізуючи таблицю, зазначаємо, що спільним у цих нормативних актах є розуміння сутності поняття «ринку послуги» у конкретній сфері господарства. У них чітко визначено, що *ринку* – це система економічних відносин у процесі купівлі-продажу того чи іншого товару (послуги) у конкретній галузі. Ми погоджуємось із таким розумінням поняття і вважаємо, що воно має бути введено у законодавчі норми регулювання сфери освіти.

Вважаємо, що саме законодавча функція регулювання ринку послуг вищої освіти України має бути базовою (основоположною). Її завданням має стати створення таких законодавчих актів, норм та правил, які б встановлювали саморегульовальні взаємини між суб'єктами ринку — виробниками та споживачами послуг вищої освіти.

Як видно з рисунка, для формування повноцінного ринку вищої освіти законодавством України про вищу освіту мають бути врегульовані питання ціни послуги вищої освіти та способи їх оплати, запроваджена автономія вищих навчальних закладів, які мають стати повноцінними учасниками ринкових відносин і відповідати таким основним якісним характеристикам ринку, як: можливість виходу на ринок нових виробників; кількість перешкод для виходу на ринок нових виробників; рівень конкуренції на ринку; ступінь впливу зовнішніх факторів; наявність та ступінь взаємодії з іншими ринками, зокрема міжнародними.

Також вважаємо, що в Законі України «Про вищу освіту» мають бути сформовані норми і правила, які б: регулювали взаємини між суб'єктами ринку та чітко встановлювали їхні права; формували рівні можливості для реалізації власного потенціалу; забезпечували реалізацію механізмів економічного заохочення та стимулювання, які впливають на ціну послуги вищої освіти, та способи їх оплати.

<sup>6</sup> Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринку фінансових послуг» // Відомості Верховної Ради (ВВР) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>

Щодо інших функцій регулювання ринку вищої освіти, то кожна з них має чітко визначати напрям дії і результат. Так, *економічна* функція неможлива без створення відповідних економічних умов, пов'язаних із проведенням активної політики розроблення і впровадження дієвих державних, регіональних та інституційних програм розвитку вищої освіти; програм підготовки та перепідготовки кадрів системи вищої освіти. Її головне завдання полягає у створенні економічних стимулів для учасників ринку вищої освіти, якими можуть бути система оподаткування, пільги, інвестиції, субсидії, заохочення, дотації, субвенції тощо, які мають прямий та опосередкований характер.

*Організаційна функція* регулювання ринку вищої освіти застосовується з метою створення соціально-економічних умов для всіх учасників ринку, до яких, як правило, відносять складання планів розвитку, стратегічних та прогностичних планів, навчальних планів і програм, планів комунікативних заходів тощо. Розроблення та реалізація цих інструментів покладається на фахівців відповідної професійної підготовки на рівні органів державної влади у системі вищої освіти.

*Інформаційна функція* регулювання ринку вищої освіти має на меті впливати на поведінку суб'єктів ринку вищої освіти завдяки інформуванню їх про: кон'юнктуру ринку як сукупність постійно змінюваних економічних умов, за яких здійснюється процес реалізації товарів та послуг; співвідношення попиту та пропозицій; ділову активність вищих навчальних закладів; ринкову ціну послуги вищої освіти; чинні нормативно-правові акти у сфері вищої освіти та інші відомості про ринок вищої освіти. Ця функція сприяє забезпеченню гарантії створення обміну інформацією з іншими учасниками ринку вищої освіти та засобами масової інформації.

*Адміністративна функція* регулювання ринку вищої освіти ґрунтується на силі влади (державної, регіональної) та способах заборони, дозволу і примусу, які вона застосовує. Для вищої освіти – це ліцензування послуги вищої освіти, акредитація вищого навчального закладу, надання освітньої та наукової кваліфікації, присвоєння наукових звань. Ця функція є невід'ємною частиною управлінської діяльності і передбачає володіння відповідними знаннями і вміннями (компетентностями) в галузі соціального управління.

Вважаємо, що сукупність усіх функцій регулювання ринку послуг вищої освіти в Україні за умов пріоритетності законодавчої функції сприятиме формуванню ринку вищої освіти.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Пошук ефективної моделі механізму регулювання послуги вищої освіти України для приведення її у конкурентний стан та розвиток сервісної економіки зумовлено темпами економічного зростання країн ЄС і прагненням України бути у їх складі. Адже основним виробничим ресурсом будь-якої держави є кваліфікована людина. Збільшення інвестицій у людину та посилення її потреб у послугі освіти сприятиме розвитку постіндустріальної сервісної економіки,

коли у людей з'являтиметься додатковий час на особистий розвиток та розвиток їхніх творчих здібностей.

Як правило, у постіндустріальній економіці найбільший внесок у вартість матеріальних благ робить кінцева складова виробництва – торгівля, реклама, маркетинг, тобто сфера послуг, до якої належить і сфера вищої освіти.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про вищу освіту» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37/38, ст. 2004 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

2. Закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/37-15>

3. Закон України «Про Регламент Верховної Ради України» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 14/15, № 16/17, ст. 133 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1861-173>

4. Закон України «Про ринок електричної енергії України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=58829](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=58829)

5. Закон України «Про ринок природного газу» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 27, ст. 234 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/329-19>

6. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринку фінансових послуг» // Відомості Верховної Ради (ВВР) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>

7. Законопроект України «Про зайнятість населення» // Відомості Верховної Ради (ВВР) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

8. Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020”» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>

9. Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

10. Авксентьев М. Ю. Державне регулювання розвитку вищої освіти в Україні : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / М. Ю. Авксентьев. — Київ : НДІ М-ва екон. розвитку і торгівлі України, 2015. — 383 с.

11. Ваш справочник по Лиссабонскому договору [Электронный ресурс]. — 2016. — Режим доступа : [http://eeas.europa.eu/archives/delegations/russia/documents/publications/guide\\_to\\_lisbon\\_treaty\\_ru.pdf](http://eeas.europa.eu/archives/delegations/russia/documents/publications/guide_to_lisbon_treaty_ru.pdf)

12. Возницький Є. Сучасні моделі діяльності і майбутнє класичних університетів у контексті управління в системі вищої освіти / Є. Возницький // Класичний університет у контексті викликів епохи : Українсько-польська

міжнар. наук. конф. — 2016. — С. 22–28.

13. Класифікатор видів економічної діяльності [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.vobu.com.ua/img/custom/Classifier/10/file\\_rus.pdf](http://www.vobu.com.ua/img/custom/Classifier/10/file_rus.pdf)

14. Система национальных счетов, 2008. Европейская комиссия, Международный валютный фонд, Организация экономического сотрудничества и развития, Организация объединенных наций, Всемирный банк, Нью-Йорк, 2009 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2008.asp>

15. Угода про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їх державами-членами, з іншого боку [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/984_011)

**Olena Musienko**

**HIGHER EDUCATION SERVICES MARKET UKRAINE:  
PROBLEMS AND IMPROVEMENT**

The article deals with the problem of market for higher education in Ukraine, including the nature and characteristics of implementation of legislative, economic, organizational, informational and administrative functions regulation.

It was determined that the legislative function of the regulation market for higher education in Ukraine is the lead author proposed a model based on the laws of market economy; the principles of self-organization, self-regulation, self-development; legal, economic, organizational, informational, administrative functions; methods of economic incentives and encouragement, training in public management, forward and reverse communication and information.

Economic efficiency function provides national, regional and institutional development of higher education programs; program of training and retraining of higher education; organization – provides drafting development plans and projected strategic plans, curriculum, communication management plans; information – changing the behavior of market actors in higher education by informing the system of higher education; administration – a system of rules and regulations by applying the prohibitions, permissions and constraints.

Analysis of the current legal framework of Ukraine market services in different sectors of the economy and on this basis submitted proposals to streamline major market definitions in the Law of Ukraine «On Higher Education». Namely, in the service of higher education is proposed to understand the results of its economic activity, amending the intellectual status of an individual is made to order according to those specified in legally educational standards or according to the requirements defined by the customer in the document on the implementation of the order (contract agreement , contract), and that has value terms.

The critical analysis of current legislation of Ukraine in the market in other sectors of the economy (market grain, electricity, natural gas, employment, financial services), on which specified that the market as a system of economic relations in the sale of a product (services) in the specific area to be formed and in higher education, which is one of the economic activities of the state.

**Олійник Володимир Вікторович,**  
кандидат педагогічних наук, доцент, заступник  
директора з науково-педагогічної та навчальної роботи  
Навчально-наукового інституту менеджменту та  
психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО МАРКЕТИНГУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** У статті розглянуто та проаналізовано формування системи державного маркетингу післядипломної освіти. Представлено інструменти та механізми маркетингу в державному управлінні. Розкрито функції маркетингового управління у сфері післядипломної освіти. Визначено суб'єкти та об'єкти системи державного маркетингу післядипломної освіти.

**Ключові слова:** державний маркетинг, післядипломна освіта, функції маркетингового управління.

**Олейник Владимир Викторович**

### **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО МАРКЕТИНГА ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** В статье рассмотрено и проанализировано формирование системы государственного маркетинга последипломного образования. Представлены инструменты и механизмы маркетинга в государственном управлении. Раскрыты функции маркетингового управления в сфере последипломного образования. Определены субъекты и объекты системы государственного маркетинга последипломного образования.

**Ключевые слова:** государственный маркетинг, последипломное образование, функции маркетингового управления.

**Volodymyr Oliynyk**

### **FORMATION OF THE STATE MARKETING POSTGRADUATE EDUCATION**

**Abstract.** The article describes and analyzes the formation of the public marketing of postgraduate education. Presents tools and mechanisms of marketing in public administration. It shows the functions of marketing management in the field of postgraduate education. Identified subjects and objects of a system of state marketing postgraduate education.

**Key words:** state marketing, graduate education, functions of marketing management.

### **Постановка проблеми**

**Актуальність проблеми дослідження.** Ефективність державного управління в будь-якій країні визначається ступенем досягнення поставлених

суспільних цілей розвитку, мірою задоволення потреб, що постійно змінюються, рівнем добробуту та якістю життя населення. Досвід розвинутих країн свідчить, що застосування лише адміністративних методів державного управління не в змозі забезпечити справжніх високих результатів, особливо в умовах обмежених ресурсів. Навпаки, це може призвести до поглиблення соціально-економічної кризи. Є потреба у впровадженні в практику управління сферою державних та адміністративних послуг сучасних підходів та методів, які б забезпечили адекватне задоволення потреб людини, соціальних груп і суспільства загалом з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів<sup>5</sup>. Процеси глобалізації вимагають нової якості управління практично за усіма параметрами: економічними, політичними, інформаційними, екологічними, культурними та духовними. Формуються потреби в нових моделях, принципах управління: децентралізованих, поліцентричних, мобільних, інноваційних, таких, що поєднують принципи державного і ринкового регулювання<sup>5</sup>. У межах концепції підприємницького уряду, запропонованої Д. Осборном і Т. Габрелем, кінцева мета запровадження нової парадигми менеджменту полягає у переформатуванні всього державного сектора в мережу ефективних і продуктивних організацій, що надаватимуть послуги і функціонуватимуть як корпорації приватного сектора<sup>5</sup>. Тобто для успішного практичного вирішення складних державних завдань з управління сферою післядипломної освіти корисним є ознайомлення з інструментами маркетингу, що створює умови для виявлення вимог споживачів та визначення можливостей їх задоволення. Це обумовлено, насамперед, новими поглядами на призначення і завдання маркетингу, що виникли внаслідок розвитку сучасного суспільства. Поява у новому визначенні слова «суспільство» свідчить про те, що вплив маркетингу виходить далеко за межі приватних стосунків між організаціями та окремими людьми і може вирішувати більш важливі суспільні проблеми. При цьому можемо констатувати, що рішення, які ухвалюються державними органами без урахування об'єктивної, достовірної інформації, широкого залучення громадськості до їх обговорення, не завжди є ефективними та результативними. І саме застосування маркетингового інструменту зможе сприяти вирішенню цієї проблеми.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

На сьогодні загально визнаною є роль маркетингу як механізму ринкової адаптації державного управління до нових потреб суспільства.

Проблема застосування маркетингових технологій у галузі державного управління досліджується в працях О. Даніляна, А. Другова, М. Окландера, А. Панкрухіна, Н. Петровської, Є. Ромата, А. Сафіна, Т. Сачука, С. Сендецької, В. Щербаня та інших вітчизняних і зарубіжних учених.

---

<sup>5</sup> Надання адміністративних послуг : навч.-метод. посіб. для системи підвищення кваліф. держ. служб. та посадових осіб місцевого самоврядування / уклад. А. В. Ліпенцев. — Київ : [б. в.], 2013. — 224 с. — С. 100; 8–9.

Аналіз наукових джерел дав змогу виділити низку праць, у яких обґрунтовується необхідність і розкриваються окремі питання надання якісних освітніх послуг на основі вивчення попиту споживачів. Це праці В. Андрущенко, В. Александрова, Л. Ващенко, Б. Гершунського, Л. Даниленко, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, В. Кременя, В. Лутая, В. Маслова, В. Олійника, Л. Покроєвої, М. Романенка, Т. Сорочан, М. Степка, Т. Сущенко, Г. Федорова, Є. Хрикова та ін.

Теоретико-методологічні засади визначення суті освітнього маркетингу ґрунтуються на класичних працях таких зарубіжних дослідників, як Г. Армстронг, Б. Берман, В. Вонг, П. Друкер, Дж. Еванс, Ф. Котлер, Р. Морріс, Ф. Махлуп, Е. Райс, Дж. Сондерс, Дж. Траут, К. Фокс та ін.

Питання надання освітніх послуг і проведення маркетингових досліджень в освіті розглядалися у працях Б. Братаніча, М. Волкової, Т. Гайдаєнка, Н. Галєтової, Є. Голубкова, С. Захаренкова, А. Звездової, С. Ілляшенка, М. Карпіщенко, С. Катасонова, Ф. Котлера, Н. Літвінової, Г. Міщенко, І. Мороза, Т. Оболенської, О. Панкрухіна, Є. Подшибякіної, Т. Сорочан, П. Третьякова, М. Туберозової, К. Фокс, Н. Шарай, Л. Шемятіхіної, В. Шереметової та ін.

Отже, незважаючи на широке коло питань, які розглядаються у працях науковців, є необхідність, на нашу думку, науково обґрунтованого дослідження формування системи державного маркетингу післядипломної освіти.

*Метою* статті є аналіз та визначення необхідності формування державного маркетингу у системі післядипломної освіти.

### **Виклад основного матеріалу**

У науковій літературі значна кількість дослідників наголошує на необхідності більш широкого використання маркетингу для удосконалення державного управління. Так, зокрема, К. Романенко вважає, що «становлення системи державного маркетингу є базисним системоутворювальним процесом стосовно реформування державного управління в Україні в контексті процесів соціальної модернізації та державотворення»<sup>7</sup>. Є. Ромат визначає маркетинг державного управління як «сукупність відносин між суб'єктами державного управління та споживачами результатів їхньої діяльності, яка характеризується спрямованістю на задоволення потреб об'єктів маркетингу в обмін на їхню підтримку»<sup>8</sup>. А. Другов, А. Сафін, С. Сендецька вважають, що інструменти маркетингу повинні ефективно використовуватися на всіх етапах підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень, зокрема дієвих законів, і наголошують, що державний маркетинг повинен використовуватися, насамперед, для виконання таких основних завдань: роз'яснення цілей та завдань суспільного розвитку, забезпечення стабільності в державі, аналіз

<sup>7</sup> Романенко К. М. Сутність та проблеми становлення державного маркетингу в Україні / К. М. Романенко // Інвестиції: практика та досвід. — 2010. — № 7. — С. 73.

<sup>8</sup> Ромат Є. В. Маркетингова концепція та її використання у сфері державного управління: методологіч. аспект / Є. В. Ромат // Вісник Української академії державного управління. — 2002. — № 2. — С. 56.



ринку, його структуризація, аналіз та прогнозування суспільного попиту на товари та послуги; регулювання експорту та імпорту, залежно від стану внутрішнього та зовнішнього ринків, за допомогою маркетингових інструментів; підвищення конкурентоздатності власних виробників та захист внутрішнього ринку; формування позитивного іміджу держави; законодавче забезпечення та створення відповідних умов для реалізації законів тощо<sup>1</sup>.

Зміни у цільових пріоритетах системи державного управління в межах адміністративної та маркетингової орієнтації діяльності органів державної влади представлено в табл. 1<sup>7</sup>.

*Таблиця 1*

***Адміністративне та маркетингове державне управління***

Адміністративне управління	Маркетингове управління
Організовується надання соціальних благ, визначених в адміністративному порядку	Організовується надання соціальних благ, які користуються попитом у споживачів
Усі види діяльності жорстко регламентуються, майже не змінюються, відсутні механізми зацікавленості в інноваціях	Види діяльності обмежуються лише законом, постійно оновлюються відповідно до змін кон'юнктури ринку
Процес ціноутворення здійснюється на основі нормативів і не стимулює якості	Ціни визначаються на основі кон'юнктури ринку і регулюються непрямими методами державного впливу
Маркетингові комунікації зі споживачами послуг органів державної влади практично відсутні	Комунікація з громадянами відбувається в центрі державного управління
В основі стратегії державного управління — ідеологічні та геополітичні цілі	В основі стратегії державного управління — дослідження тенденцій розвитку суспільства та ринку з метою забезпечення якості життя громадян
Маркетингова складова державного управління практично відсутня, ринкова суб'єктність органів державного управління не допускається	Уся управлінська діяльність органів державного управління підпорядковується принципам маркетингу, вони стають суб'єктами ринкових відносин

Державний маркетинг має свої особливості, оскільки органи державної влади задовольняють певні соціально-економічні потреби не завжди безпосередньо, а лише опосередковано. Порівняно із завданнями, які вирішує маркетинг на рівні окремої організації, цілі державного маркетингу набагато

<sup>1</sup> Другов А. А. Государственный маркетинг как важный фактор совершенствования механизма управления социально-экономическими процессами в обществе / А. А. Другов, А. Р. Сафин, С. В. Сендецкая // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 4. — С. 104–106.

<sup>7</sup> Романенко К. М. Сутність та проблеми становлення державного маркетингу в Україні / К. М. Романенко // Інвестиції: практика та досвід. — 2010. — № 7. — С. 73.

складніші та масштабніші. Отже, у часовому сенсі державні маркетингові заходи розраховано на більш тривалу перспективу.

Об'єктами маркетингу в державному управлінні можуть бути:

- державні послуги та суспільні блага;
- товари та послуги, необхідні для функціонування організацій та галузей, які фінансуються з державного бюджету; товари та послуги для потреб органів державного управління, підприємств, організацій та закладів, які перебувають у державній власності, для виконання завдань, що фінансуються з державного бюджету;
- органи державного управління, значущі для держави соціальні інститути та їх представники — з метою підвищення їх престижу, поліпшення іміджу та забезпечення сприяння їх діяльності з боку громадських, комерційних організацій та фізичних осіб;
- права, обов'язки та функції громадян та організацій, значущі для існування та розвитку держави й суспільства, — процеси споживання державних послуг, сплата податків, участь у виборах тощо;
- підтримка державою корисних для суспільства норм та правил поведінки, діяльності, цінності, програми, ідеї;
- в цілому території та територіальні співтовариства — країна, регіони, міста тощо<sup>4</sup>.

Метою державного маркетингу має бути, насамперед, максимальне задоволення потреб громадян у межах відповідних суспільних витрат. Державний маркетинг повинен вивчати потреби та інтереси, тобто їх сутність, структуру, пріоритети, фактори та тенденції розвитку.

Інструментами маркетингу в державному управлінні є класичні інструменти маркетинг-мікс, зокрема інструменти товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики стосовно відповідних об'єктів. Крім цього, для успішної реалізації певних завдань інструментами маркетингу виступають технології сегментування ринку, позиціонування товарів чи послуг, маркетингових досліджень, оцінювання конкурентоспроможності тощо.

Ми приймаємо думку К. Романенко, яка вважає, що до найважливіших характеристик застосування маркетингових механізмів у державному управлінні доцільно віднести таке:

- у процесі використання маркетингових технологій управління адміністративні функції держави реалізуються на основі співпраці з соціальними суб'єктами, при цьому органи державного управління виступають не лише суб'єктами, а й об'єктами управлінського впливу. Державний маркетинг здійснюється у двох основних напрямках. По-перше, у процесі регулювання діяльності самої держави як споживача в системі ринкових відносин. По-друге, у процесі макросоціального регулювання інших суб'єктів ринкових відносин;

---

<sup>4</sup> Маркетинг в государственном управлении и маркетинг территорий [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://life-prog.ru/1\\_30482\\_marketing-v-gosudarstvennom-upravlenii-i-marketing-territoriy.html](http://life-prog.ru/1_30482_marketing-v-gosudarstvennom-upravlenii-i-marketing-territoriy.html)

- державний маркетинг є інтегральною основою державного управління на рівні управлінської парадигми, тобто орієнтації діяльності органів державної влади на задоволення потреб населення країни. Однак на рівні технології державне управління не може бути повністю маркетинговим, оскільки діяльність держави не вичерпується лише залученістю до системи ринкових та споживацьких відносин, тут відсутній маркетинговий принцип вибору об'єктів взаємодії, внутрішньоорганізаційні відносини мають переважно ієрархічний характер;

- за своєю природою державний маркетинг є некомерційним, і його основним результатом є зростання соціального ефекту діяльності об'єктів управління. Зростання управлінської ефективності здійснюється за рахунок використання органами державної влади методології та технології ринкового управління, яка найбільш адекватно відповідає природі соціальних процесів у сучасному суспільстві. У цьому контексті державний маркетинг набуває характеру інтегративної основи державної стратегії управління. Його доцільно використовувати в процесі здійснення адміністративної реформи як її теоретико-методологічну та технологічну базу<sup>6</sup>.

При цьому, на відміну від економіки, уся соціальна сфера є безпосереднім об'єктом державного маркетингу, тобто маркетинг можна застосовувати для вирішення широкого кола питань у соціальній сфері, до якої належить і система освіти. Маркетинг в освіті можна розглядати і як концептуальну основу управлінської поведінки, і як спеціальну функцію управління. Перше, виходячи з універсальних характеристик маркетингу, передбачається, що маркетинг становить основу для забезпечення тих соціальних змін у системі освіти, які в кінцевому підсумку сприяють поліпшенню життя як суспільства в цілому, так і окремих індивідів<sup>6</sup>.

Для нашого дослідження вагомим є науковий доробок О. Дубровки<sup>2</sup>, який, зокрема зазначив, що в основу маркетингу державних органів управління вищою освітою покладено завдання з відтворення інтелектуального потенціалу суспільства, які не можуть бути виконані під дією ринкових механізмів саморегуляції. Маркетинг повинен узгодити реальні ринкові механізми функціонування вищої освіти із завданнями максимізації соціального ефекту від діяльності галузі. Основною метою державного маркетингу в галузі вищої освіти є переорієнтація діяльності системи управління на задоволення потреб споживача, передусім, потреб особистості в самоактуалізації, розкритті власних можливостей, а також потреб суспільства в особі держави в нарощуванні його освітнього потенціалу.

До найважливіших функцій маркетингового управління з боку державних органів, на думку науковця, належать: виявлення соціальних потреб на освітні

---

<sup>6</sup> Романенко К. М. Державний маркетинг як механізм соціальної ефективності державного управління / К. М. Романенко // Інвестиції: практика та досвід. — 2010. — № 10. — С. 86; 85–87.

<sup>2</sup> Дубровка О. Система маркетингу в державному управлінні вищою освітою в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.02 / О. Дубровка ; Національна академія держ. управління при Президентові України. — Київ, 2005. — С. 7.

послуги, визначення попиту на них та з'ясування можливостей виробників освітніх послуг щодо задоволення цього попиту, ініціювання, державна підтримка виробництва необхідних для споживачів послуг, виходячи з інтересів соціально-економічного та соціокультурного розвитку країни, вплив на цінову динаміку освітнього ринку, формування і стимулювання попиту на освітні послуги в суспільстві.

На нашу думку, перелік цих функцій повинен бути доповнений з урахуванням формування єдиного освітнього простору, а також особливостей освітнього продукту в системі післядипломної освіти. Насамперед, процеси глобалізації та інтернаціоналізації освіти сприяють формуванню міжнародного ринку освітніх послуг та постійному його зростанню. Полегшення доступу до навчання за кордоном, а також низька якість вітчизняного ринку освітніх послуг підвищують попит на такі послуги на міжнародному ринку. Особливо це стосується тих, хто бажає продовжити своє навчання, здобути другу освіту або підвищити кваліфікацію. Це призводить до відтоку грошових коштів з країни, у деяких випадках до трудової міграції, у цілому не сприяє розвитку внутрішнього ринку освіти. Отже, маркетинговою функцією держави є підвищення конкурентоспроможності вітчизняного ринку освітніх послуг з метою його захисту від міжнародних конкурентів та залучення нових споживачів у напрямі вдосконалення кожної зі складових комплексу маркетингу: продукції, (у нашому випадку – освітньої послуги), ціни, розподілу та просування. Особливої уваги потребує підвищення якості освітніх послуг шляхом адаптації та впровадження європейських освітніх стандартів, запровадження системи управління якістю в освітніх закладах, розроблення інноваційних навчальних технологій та забезпечення трансферту цих технологій тощо. Повноцінним учасником міжнародного освітнього ринку країна може стати за умови сформованого відкритого освітнього простору та широкого впровадження інформаційно-комп'ютерних технологій, що допоможе створити нові сучасні «канали розподілу» освітніх послуг (дистанційні технології, он-лайн курси, відкриті навчальні платформи тощо). Тому одна з маркетингових функцій держави має бути спрямована на вирішення цієї проблеми.

Як зазначалося вище, основною концепцією, на якій ґрунтується система освіти розвинутих країн, є концепція безперервної освіти, освіти протягом усього життя. Саме це підвищує цінність післядипломного навчання та самоосвіти населення, а отже, формування відповідного ринку. Тому маркетинговою функцією держави має стати популяризація освіти протягом усього життя, а також вивчення та підвищення мотивації населення до участі у навчальному процесі. Остання функція є досить важливою, оскільки її реалізація допоможе залучити до навчального процесу більшу кількість споживачів освітньої послуги, а з огляду на специфічність категорії споживачів (доросле населення), і їхня мотивація до навчання буде іншою, ніж, наприклад, у студентів, які здобувають першу освіту. Вивчення мотивації до підвищення кваліфікації є важливим у державному маркетингу післядипломної освіти,

оскільки саме від наявності потреби у навчанні і залежить активність потенційних клієнтів. Тому можна виділити низку причин, які спонукають доросле населення звертатися до послуг навчальних закладів. Найчастіше звертаються до післядипломної освіти через кардинальні зміни в житті, серед яких такі, як: втрата роботи, орієнтація на опанування нової спеціальності, просування по службі, переїзд на нове місце проживання, зміни в родині, які вимагають принципово нового рівня доходів. З першої причини впливає і друга – чим більше у людини в житті подібних перехідних моментів, тим більш активно вона шукатиме можливості для додаткової освіти та диверсифікації своїх професійних знань, оскільки її життєвий досвід показує, що невідомо, які знання та вміння можуть знадобитися в майбутньому для забезпечення соціальної захищеності. Крім того, тут відіграє роль і такий важливий фактор, як необхідність відволіктися, перебудувувати психіку на інші сфери діяльності в умовах стресу. Навчання, яке прагне отримати людина, майже завжди прямо пов'язане (в її сприйнятті) з такими змінами, які відбуваються в її житті. Переважно люди згодні продовжувати освіту як до змін, так і під час і після них, тобто можна зробити висновок, що не існує чітко визначеного періоду часу, коли найкраще орієнтувати працівника на підвищення кваліфікації. Люди, які потребують послуг системи післядипломної освіти, вчаться здебільшого тоді, коли точно знають, що здобуті ними знання та вміння будуть корисними в їхній практичній діяльності. Одним із найважливіших факторів мотивації до продовження освіти є формування підвищеної самооцінки та почуття власної значущості внаслідок підвищення кваліфікації.

Крім підвищення мотивації населення до навчання, важливою функцією державного маркетингу є мотивація роботодавців до участі у формуванні ефективної системи післядипломної освіти, зокрема на основі компетентнісного підходу, а також розроблення механізмів підтримки й активізації своїх працівників до процесу постійного підвищення їхньої кваліфікації.

Поява нової концепції маркетингу – «маркетингу 3.0»<sup>3</sup>, поштовхом для розвитку якої стали технології «нової хвилі» (дешеві комп'ютери, мобільний зв'язок, доступний Інтернет, програмне забезпечення з відкритим вихідним кодом), сприяла тому, що споживачі набули можливості стати учасниками процесів створення послуг – «професійними споживачами». Головна ідея цієї концепції полягає у тому, що в сучасній взаємопов'язаній економіці ринкові суб'єкти змушені співпрацювати один з одним, тобто робиться акцент на спільній творчій співпраці споживачів та виробників товарів або послуг, а також інших суб'єктів ринку щодо поліпшення їх якості (табл. 2).

---

<sup>3</sup> Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджая, И Сетиван ; пер. с. англ. А. Заякина. — М. : Эксмо, 2011. — 240 с. — С. 4–5.

Таблиця 2

**Напрями розвитку маркетингу адміністративних послуг у контексті концепцій «маркетингу 3.0» та концепції «нового публічного врядування»<sup>5</sup>**

Вид діяльності	Чинна маркетингова концепція	Маркетингова концепція 3.0	Нове публічне врядування (New Public Governance)
Управління послугою/товаром	Чотири Р (продукт, ціна, просування, розподіл)	Спільна творчість	Якісні адміністративні послуги – продукт співпраці держави і недержавних авторів
Управління споживачем	STP (сегментація, вибір цільового сегмента, позиціонування)	Сприяння співтовариствам споживачів	Спільна творчість громадян, організацій громадянського суспільства, бізнесу та органів публічної влади, зокрема і з використанням «технології нової хвилі»

Маркетинг 3.0 — це співробітництво суб'єктів бізнесу або соціальної сфери, які мають схожі набори цінностей та цілі. Тобто у випадку з таким продуктом, як освітня послуга, поліпшення її якості залежатиме не тільки від дій уряду та органів державної влади в цьому напрямі, і не тільки від діяльності навчальних закладів, організацій і споживачів, а також інших суб'єктів ринку. Тому однією з функцій державного маркетингу освіти, зокрема післядипломної, є ініціювання та заохочення до формування партнерств в освітній сфері.

Тобто необхідно переходити до концепції маркетингу відносин, що означає не тільки встановлення та підтримання довгострокових відносин між виробником послуг та споживачем, а й їхню взаємодію з іншими суб'єктами ринку.

Отже, до найважливіших функцій маркетингового управління у сфері післядипломної освіти з боку державних органів належать такі (рис. 1, джерело розроблено автором).

Остання функція свідчить, що до суб'єктів державного маркетингу у сфері післядипломної освіти необхідно віднести не тільки систему державного управління, органи законодавчої влади, уповноважені ними організації та служби, що прямо або опосередковано впливають на вирішення питань виробництва та споживання послуг вищої освіти, як зазначав О. Дубровка<sup>2</sup>, а ширше коло зацікавлених сторін. Це обумовлено тим, що держава сама не в змозі ефективно виконати всі зазначені функції без допомоги інших учасників освітнього ринку.

<sup>5</sup> Надання адміністративних послуг : навч.-метод. посіб. для системи підвищення кваліф. держ. служб. та посадових осіб місцевого самоврядування / уклад. А. В. Ліпенцев. — Київ : [б. в.], 2013. — 224 с. — С. 101.

<sup>2</sup> Дубровка О. Система маркетингу в державному управлінні вищою освітою в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.02 / О. Дубровка ; Національна академія держ. управління при Президентові України. — Київ, 2005. — С. 3.



*Рис. 1. Основні функції державного маркетингу у сфері післядипломної освіти*

Отже, одним із основних суб'єктів системи державного маркетингу (рис. 2, джерело розроблено автором) є уряд та органи державної влади, основні функції яких розглянуто вище. Активними суб'єктами маркетингу є безпосередньо освітні заклади різноманітної форми власності, які працюють у сфері післядипломної освіти та освіти дорослих. Такі заклади можуть упроваджувати маркетингову концепцію у свою внутрішню діяльність

безпосередньо з метою підвищення її ефективності, зокрема, формувати пропозицію, займатися дослідженнями ринку освітніх послуг на місцевому ринку, здійснювати виробництво освітніх послуг (їх надання), займатися їх просуванням на ринку, виробляти супутні товари та послуги, такі, як навчальні матеріали, посібники тощо.

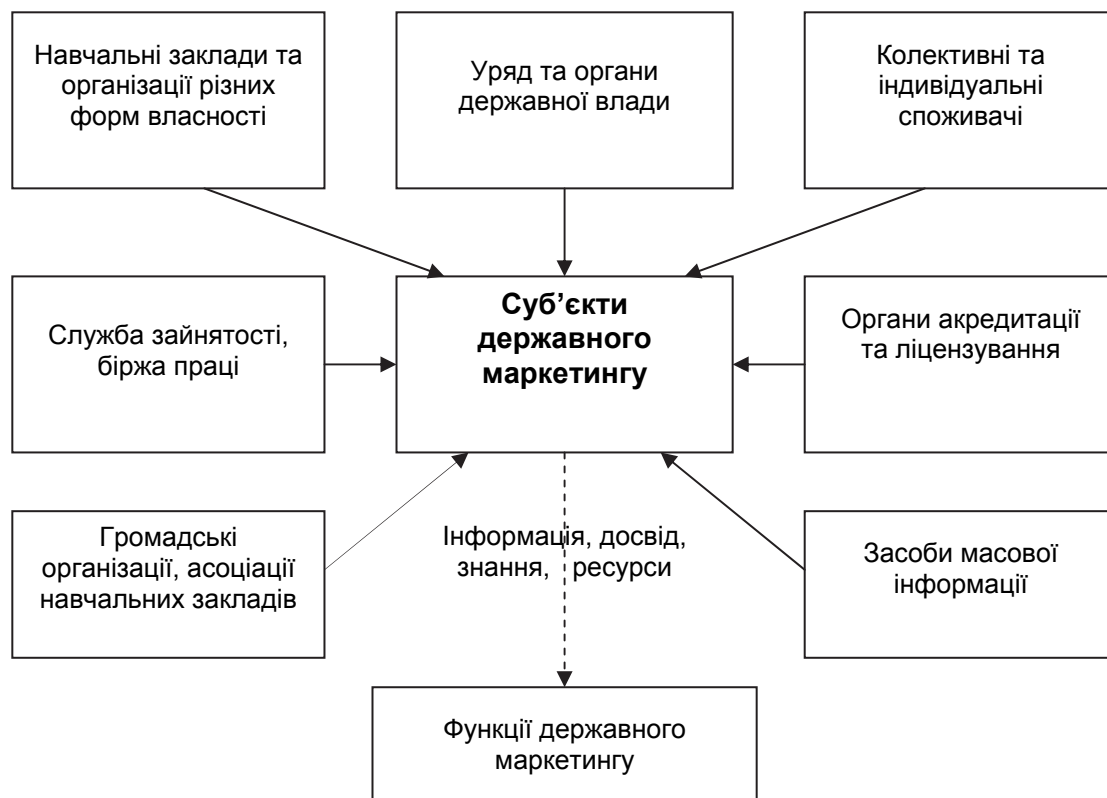


Рис. 2. Суб'єкти системи державного маркетингу у сфері післядипломної освіти

Але водночас вони є суб'єктами системи державного маркетингу післядипломної освіти: інформація, знання, досвід, освітні ресурси тощо кожного окремого навчального закладу або організації роблять свій внесок у формування якісного освітнього простору післядипломної освіти на державному рівні.

Важливим суб'єктом державного маркетингу у сфері післядипломної освіти є роботодавці (підприємства, заклади, установи), які виступають основними замовниками навчальних послуг для своїх працівників, а також окремі індивідууми, які вирішили здобути другу освіту або підвищити свою кваліфікацію. Їхня активна участь у маркетинговій діяльності дає змогу сформуванню адекватний попит на ринку освітніх послуг, а також якісний зміст навчальної послуги.

Не менш важливими суб'єктами маркетингової діяльності є посередницькі заклади, до яких можна віднести служби зайнятості, біржі праці, органи акредитації та ліцензування закладів післядипломної освіти, асоціації



освітніх закладів, засоби масової інформації, які як суб'єкти маркетингу сприяють просуванню послуг на ринку, організації збуту, інформуванню, консультуванню, ресурсній підтримці післядипломної освіти.

До об'єктів державного маркетингу у сфері післядипломної освіти, на нашу думку, доцільно віднести, власне, національний ринок освітніх послуг, а також освітній простір, який відображає місце перетину усіх учасників освітнього процесу, а також систему соціальних зв'язків та взаємин у сфері післядипломної освіти, характер взаємин суспільства та соціальних інститутів, пов'язаних із задоволенням освітніх потреб суспільства.

### **Висновки**

Отже, основною метою державного маркетингу у сфері післядипломної освіти є формування конкурентоспроможного ринку освітніх послуг, спрямованого на якісне задоволення індивідуальних та колективних потреб у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації як усередині країни, так і за кордоном, а також поява освітнього простору, який би створював усі передумови для ефективного функціонування системи післядипломної освіти.

До основних інструментів та заходів державного маркетингу у сфері післядипломної освіти можна віднести різноманітні дослідження, розроблення та впровадження державних програм і проектів різного рівня з відповідним фінансуванням, спрямованим на виконання основних функцій системи державного маркетингу, участь у міжнародних проектах, ініціація та створення спеціальних інституцій, які б відповідали за впровадження маркетингової концепції в державне управління, зокрема в освітній сфері, тощо.

Викладене вище дає змогу дати визначення поняттю «система державного маркетингу у сфері післядипломної освіти». Його можна розглядати як цілеспрямовану взаємодію уряду та органів державної влади, інших суб'єктів ринку освітніх послуг, до яких належать навчальні заклади й організації, колективні та індивідуальні споживачі, інші державні установи та неурядові організації, у напрямі інтеграції складових маркетингової концепції в процес вироблення і реалізації державної політики у сфері післядипломної освіти з метою спільного створення конкурентоздатного ринку освітніх послуг, формування умов для безперервної освіти і розвитку окремої особистості та побудови суспільства, що навчає.

Отже, державний маркетинг у сфері післядипломної освіти має багато вимірів: інституційно-структурний, функціональний, нормативно-правовий, змістовий, суб'єктно-об'єктний. Враховуючи різноплановий характер державного маркетингу, найбільш продуктивним підходом до вирішення проблеми його застосування в державному управлінні післядипломною освітою є системний. Головною проблемою, яка вимагає вирішення, є розроблення рекомендацій для формування маркетингової системи країни, серед яких: системний підхід у сфері методології освіти; розроблення законодавства у сфері післядипломної освіти; створення оптимальної моделі маркетингової системи

освіти, зокрема післядипломної; формування інтегральної мети державного маркетингу.

Як свідчить досвід, цілеспрямоване та професійне застосування цілісної концепції маркетингу на державному рівні може підвищити ефективність державного управління певною сферою. Але для цього необхідно, щоб у суспільстві та інститутах влади виникло розуміння необхідності перебудови підходів до формування та реалізації державної політики у сфері освіти.

### Список використаних джерел

1. Другов А. А. Государственный маркетинг как важный фактор совершенствования механизма управления социально-экономическими процессами в обществе / А. А. Другов, А. Р. Сафин, С. В. Сендецкая // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 4. — С. 101–107.

2. Дубровка О. Система маркетингу в державному управлінні вищою освітою в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.02 / О. Дубровка ; Національна академія держ. управління при Президентові України. — Київ, 2005.

3. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И Сетиван ; пер. с. англ. А. Заякина. — М. : Эксмо, 2011. — 240 с.

4. Маркетинг в государственном управлении и маркетинг территорий [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://life-prog.ru/1\\_30482\\_marketing-v-gosudarstvennom-upravlenii-i-marketing-territoriy.html](http://life-prog.ru/1_30482_marketing-v-gosudarstvennom-upravlenii-i-marketing-territoriy.html)

5. Надання адміністративних послуг : навч.-метод. посіб. для системи підвищення кваліф. держ. службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / уклад. А. В. Ліпенцев. — Київ : [б. в.], 2013. — 224 с.

6. Романенко К. М. Державний маркетинг як механізм соціальної ефективності державного управління / К. М. Романенко // Інвестиції: практика та досвід. — 2010. — № 10. — С. 85–88.

7. Романенко К. М. Сутність та проблеми становлення державного маркетингу в Україні / К. М. Романенко // Інвестиції: практика та досвід. — 2010. — № 7. — С. 71–73.

8. Ромат Є. В. Маркетингова концепція та її використання у сфері державного управління: методологіч. аспект / Є. В. Ромат // Вісник Української академії державного управління. — 2002. — № 2. — С. 54–61.

**Volodymyr Oliynyk**

**FORMATION OF THE STATE MARKETING  
POSTGRADUATE EDUCATION**

The article deals with the problem of the formation of state marketing of postgraduate education in Ukraine. It is noted that the application of advanced marketing tools can increase effectiveness of practical resolution of the complex problems in state management of postgraduate education which will allow identifying customer requirements and opportunities to meet them. The author describes the changes in target priorities of public administration within administrative and marketing orientation of public authorities, as well as the marketing mechanisms and tools in public administration of postgraduate education. The article also discusses the functions of public authorities' marketing management in the field of postgraduate education and analyzes the subjects and objects of public marketing of postgraduate education. Follow up research may focus on the development of an optimal postgraduate education marketing system model.

**Соломка Анастасія В'ячеславівна,**  
докторант кафедри державного управління  
та самоврядування Інституту соціальних наук  
і самоврядування Міжрегіональної Академії управління  
персоналом, головний спеціаліст відділу роботи із  
зверненнями громадян Солом'янської районної в місті  
Києві державної адміністрації;

**Соломка Тамара Миколаївна,**  
кандидат психологічних наук, доцент кафедри  
психології Інституту соціальних наук і самоврядування  
Міжрегіональної Академії управління персоналом

### **ПРОБЛЕМА ІННОВАТИКИ У КОНТЕКСТІ ПОСТНЕКЛАСИЧНОЇ МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ НАУКОВОЇ ПАРАДИГМИ**

**Анотація.** У сучасному динамічному суспільстві в умовах жорсткої конкуренції обґрунтовано необхідність дослідження питання впровадження інновацій у різні сфери діяльності, а також вирішення проблем управління цим процесом. Здійснено аналіз інноватики відповідно до постмодерної риторики, де суб'єкт — клітинка в матриці соціальної детермінації, а ідея суб'єкта є соціальним конструктом, сформованим соціальними дискурсами.

**Ключові слова:** інноватика, інноваційні стратегії, постнекласична (постмодерна) соціогуманітарна наукова парадигма, суспільно-технічний прогрес.

**Соломка Анастасія Вячеславовна,  
Соломка Тамара Николаевна**

### **ПРОБЛЕМА ИННОВАТИКИ В КОНТЕКСТЕ ПОСТНЕКЛАССИЧЕСКОЙ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОЙ НАУЧНОЙ ПАРАДИГМЫ**

**Аннотация.** В современном динамичном обществе в условиях жесткой конкуренции обоснована необходимость исследования вопросов внедрения инноваций в различные сферы деятельности, а также решения проблем управления этим процессом. Осуществлен анализ инноватики в соответствии с постмодернистской риторикой, где субъект — ячейка в матрице социальной детерминации, а идея субъекта является социальным конструктом, сформированного социальными дискурсами.

**Ключевые слова:** инноватика, инновационные стратегии, постнеклассическая (постмодернистская) социогуманитарная научная парадигма, общественно-технический прогресс.

**Anastasiya Solomka,  
Tamara Solomka**

## **THE PROBLEM OF INNOVATION IN THE CONTEXT OF POST-NON-CLASSICAL INTERDISCIPLINARY SCIENTIFIC PARADIGM**

**Abstract.** *The necessity in the modern dynamic society in the conditions of strict competition is substantiated the question of the introduction of innovations in different spheres of activity, as well as solving problems of management of this process. Analysis of innovation in accordance with postmodern rhetoric, where the subject is a cell in the matrix of social determination, and the idea of the subject is a social construct, formed by social discourses.*

**Key words:** *innovation, innovative strategies, post-non-classical (postmodern) socio-humanitarian scientific paradigm, social and technological progress.*

### **Постановка проблеми**

У сучасному динамічному суспільстві в умовах жорсткої конкуренції великого значення набуває впровадження інновацій в різні сфери діяльності. У зв'язку з цим гостро постає питання про адаптацію до змін, пов'язаних з впровадженням інновацій, та проблем управління цим процесом. Відзначимо, що досить часто інноваційна проблематика розкривається з позиції економіки і значно рідше розглядається з точки зору постнекласичної (постмодерної) соціогуманітарної наукової парадигми.

Однак саме такий підхід дає змогу виявити, чому впровадження інновацій або затягується, або здійснюється в неповному обсязі та з помітними перекручуваннями. Проблема здебільшого міститься не тільки і не стільки в техніко-технологічних або економічних контекстах, скільки в тій частині, де переважає людський фактор. Унаслідок застосування соціогуманітарного та суб'єктно-діяльнісного підходів стає більш очевидним, що саме призводить до значного зменшення конкурентних переваг і знецінення результатів впроваджуваної інновації.

Для постнекласичної наукової раціональності характерна суб'єктивація і соціологізація наукового знання, тому необхідна цілісна гносеологічна схема, в яку включений суб'єкт діяльності поряд з об'єктом і засобами пізнання.

Сучасна постнекласична парадигма соціально-філософських, культурних та гуманітарних досліджень оперує широкими методологічними узагальненнями і водночас долає макросоціальний рівень теоретичної рефлексії, виступаючи «місцем зустрічі» різних культур і різних практик самоздійснення суб'єкта, підкреслюючи, що «поза людською самореалізацією історії не існує».

**Актуальність проблеми дослідження.** 21 століття в соціогуманітарних науках в цілому та управлінських науках зокрема охарактеризувалося поворотом в настроях вчених, що знаменувало оновлення наявного запасу знань і визначень ситуації засобами інтерпретації соціальної реальності відповідно до філософії і психології особистості. Йде потужний процес «перемикання парадигми» від колишньої класичної філософії, яка домінувала десятиліття в гуманітарних науках в цілому та психології зокрема, до нової

філософії постмодернізму. Одну з радикальних теоретичних спроб викладу основних моментів теорії інноватики в сучасній постнекласичній парадигмі відтворюють кілька теорій, які склалися в ряді конкретних наук (філософії, соціології, психології, нейрофізіології).

В управлінській діяльності набувають актуальності питання розробки, адаптації (інноваційної сприйнятливості) й упровадження сучасних інновацій, що потребує певної професійної компетентності та психологічної готовності до інноваційної діяльності, насамперед керівних кадрів. Результати змін, сутність яких полягає в отриманні *сучасних наукових знань, продуктивного досвіду* щодо можливості здійснювати власний творчий пошук.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Термін «інновація» став активно використовуватися в перехідній економіці як самостійно, так і для позначення ряду споріднених понять; «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційне рішення» тощо.

Існуючі у межах наукового знання теоретичні та методологічні підходи до визначення суті інноваційного потенціалу пов'язані з інтерпретаційними моделями, які розкривають зміст соціальної природи і особливостей інноватики. У межах першого підходу, тобто *процесуального*, інновації характеризуються як процес, що включає всю сукупність певних видів діяльності, зокрема від різних досліджень до впровадження, цей підхід якнайповніше представлений такими дослідниками як Н. Бондарчук<sup>2</sup>, В. Головатюк<sup>3</sup>, А. Маслюківська<sup>5</sup>, Б. Санто<sup>7;8</sup>.

Відповідно до іншого підходу, який можна назвати *дієвим*, інновації розглядаються на основі наявного результату інноваційної діяльності, де увага акцентується переважно на системних поширених змінах (трансферах), пов'язаних із заміною та оновленням деяких елементів, а також доповненням системи новими елементами (А. Загородній<sup>4</sup>, О. Михайловська<sup>6</sup>).

Досліджувана проблема отримала також наукове обґрунтування у працях І. Беха, А. Зубка, В. Кременя, С. Максименко, де висвітлено психолого-педагогічний зміст інновацій та доведено їх вплив на якісне оновлення вітчизняної моделі освіти.

---

<sup>2</sup> Бондарчук Н. В. Соціальна складова державної політики розвитку інноваційного потенціалу України / Н. В. Бондарчук // Економіка та держава. — 2011. — № 5. — С. 126–128.

<sup>3</sup> Головатюк В. М. Інвестиційна привабливість інноваційної сфери в контексті світового економічного розвитку / В. М. Головатюк // Наука та наукознавство. — 2012. — № 2. — С. 43–61.

<sup>5</sup> Маслюківська А. О. Основні наукові підходи до визначення сутності та складових інноваційної діяльності, її місце в інноваційному процесі та особливості реалізації / А. О. Маслюківська // Проблеми науки. — 2012. — № 4. — С. 21–27.

<sup>7</sup> Санто Б. Сила инновационного саморазвития / Б. Санто // Инновации. — 2004. — № 2. — С. 5–15.

<sup>8</sup> Санто Б. Триединство знания и критерий превосходства / Б. Санто // Инновации. — 2007. — № 10. — С. 8–11.

<sup>4</sup> Загородній А. Г. Інновації як об'єкт стратегічного аналізу / А. Г. Загородній // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 9(111). — С. 120–126.

<sup>6</sup> Михайловська О. В. Шляхи розбудови інформаційної інфраструктури України та інтеграція у глобальний інноваційно-інвестиційний процес / О. В. Михайловська // Формування ринкових відносин в Україні. — 2009. — № 11. — С. 39–45.

Дослідженням сутності інноваційних змін в управлінській діяльності займаються як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники: К. Ангеловські, Л. Буркова, Л. Ващенко, В. Паламарчук, І. Підласий, К. Роджерс, В. Сластьоніна, Б. Чижевський, В. Чудакова, Ю. Швалб та інші.

Потребують додаткового розгляду питання щодо визначення сутності й змісту інноваційної діяльності в межах особистісної складової, а також особливостей управління в умовах інноваційних змін.

**Мета** статті. Здійснити аналіз феномену інноватики у контексті постнекласичної риторики та обґрунтувати необхідність дослідження в умовах жорсткої конкуренції та соціальної динаміки проблем управління процесами її впровадження.

### **Виклад основного матеріалу**

Складний процес формування та реалізації механізмів інноваційного розвитку обумовлено неоднозначними підходами, як до визначення поняття «інновація», так і до обґрунтування методології дослідження інноваційного потенціалу, який потребує визначення співвідношення основних понять потенціал, інновація, інноваційний потенціал, управління, та визначення суті терміна «інноваційний процес» в контексті забезпечення стабільного соціального та економічного розвитку всіх галузей економіки держави.

Але реальна ситуація в Україні свідчить про відсутність стійкого розвитку галузей національної економіки, їх схильність до необґрунтованого розбалансування, що обумовлено внутрішніми проблемами, неспроможністю країни реалізувати структурну перебудову всіх секторів національної економіки відповідно до вимог сучасної інноваційної технологічної парадигми. Зволікання з проведенням зазначених структурних змін гальмує належний розвиток держави в цілому.

Основні проблемні аспекти розробки наукових основ інноваційної діяльності, ідентифікації та оцінки інноваційного потенціалу, а також ефективності його використання полягають у такому: недосконалість законодавчої та інформаційної баз інноваційної діяльності (відсутність чітких визначень інноватики відповідно до нормативно-правових актів і положень, що регулюють інноваційну діяльність); недостатня розробленість напрямів наукових досліджень, пов'язаних з оцінкою інноваційної діяльності; критеріальна множинність ефектів від впровадження інновацій (фінансовий, соціальний, екологічний тощо). При цьому відбір найбільш бажаних інноваційних рішень має здійснюватися відповідно до сукупності показників; через суперечливість цільових установок учасників інноваційних проектів впливає необхідність розробки компромісних інноваційних рішень; тривалий термін окупності інноваційних проектів і динамічний характер змін зовнішніх і внутрішніх умов здійснення інноваційної діяльності в масштабах держави.

Глобальне поширення комп'ютерних і телекомунікаційних технологій нині зумовило системну трансформацію соціуму, перехід від індустріального суспільства до постіндустріального. Перехідний стан супроводжується системною кризою: йде

переосмислення ціннісних орієнтирів, філософських підстав буття; спостерігається поворот у бік прагматизму, цинізму, бездуховності, одновимірності, які характеризують соціальне буття; відбувається втрата людського в людині.

У сучасній філософії обговорюється питання про «смерть суб'єкта» в зв'язку з тим, що людина сприймається як «одновимірний суб'єкт», безособова функція суспільства. Відчуження сучасної людини від реального життя, її ізоляція призводять до того, що люди починають ставитися один до одного як до засобу, руйнуються стосунки, втрачається сенс спільності життя.

Сучасний етап розвитку суспільних відносин зазвичай переконує у необхідності ескалації феномену інноватики, без якої вже важко утримувати лідерство, а певний баланс товариськості у стосунках вже не вберегти (динамізм рівноваги вимагає неупинного розвитку). Настав час відмовитися від занадто вузького розуміння інновації як явища.

«Сьогоднішній європейський державний сектор перебуває на перехресті, ставлячи перед собою складні економічні та економічні проблеми: соціальні умови, інституційні зміни та глибокий вплив нових технологій»<sup>13</sup>.

Слід зауважити в інновації не автоматизм освоєння нових наукових знань промисловістю і переведення витрат на дослідження в економічний прибуток а силу стратегічного застосування інноваційного ефекту. Це означає необхідність зміщення акценту на стратегії розвитку, а не просто на дослідженнях, як таких. «Дослідження життєво необхідні, якщо вони є частиною стратегії»<sup>9</sup>.

Таке зміщення акцентів щодо перегляду і переформулювання інноваційної політики вимагає необхідності інтерпретації феномену інноватики. Невпинний суспільно-технічний розвиток, розвиток індивідуальної здатності побачити і вирішити проблему, що ґрунтується на загальноосвітньому навчанні, науковій діяльності масового характеру, довічному самонавчанні — ось головна риса нашого часу, набута в ході широкого застосування методу *стратегічно форсованої інновації*.

Країни, які реалізували концепцію системного підходу до проведення інноваційної політики, зуміли за короткий історичний період часу створити ефективні національні інноваційні системи, що включають в себе механізми взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти та врешті домоглися загальної наукоємності продукції та її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Суть саморозвитку людини і суспільства полягає у підвищенні цієї здатності шляхом форсованої інновації, найважливішим ефектом якої треба, ймовірно, все ж вважати не економічну віддачу, а зворотний позитивний ефект інноваційного розвитку: від результату до людини-творця, тобто — саморозвитку людини<sup>7</sup>.

<sup>13</sup> Liikanen E. eGovernment for Europe's public services of the future / E. Liikanen // Inaugural Lecture of the 2003–2004 Academic Year, University of Catalunya, Barcelona. — 2003. — С. 16–17.

<sup>9</sup> Liikanen E. Updating Europe's Approach to Innovation [Електронний ресурс] / E. Liikanen // Innovation & Technology Transfer Special edition ; The european Commission Innovation Directorate. — Luxemburg. April 2003. — Р. 1. — Режим доступу : <http://www.cordis.lu/itten>.

<sup>7</sup> Санто Б. Сила инновационного саморазвития / Б. Санто // Инновации. — 2004. — № 2. — С. 5–15.



Стратегія інноваційного розвитку означає періодичне перевищення власних умов з метою придбання і збереження технологічної переваги. Однак ні високоякісне навчання і відмінне стажування, ні наукові дослідження вищого рівня, ні набутий глибокий професійний досвід до такої стратегії не приведе<sup>8</sup>.

Інноватика у широкому розумінні — дуже складне явище, яке потребує особливого підходу, розуміння і різнобічних заходів. У сучасній філософії з'явилися різні варіанти концепцій прогресу, сенсу, творення, творчості в житті людини і соціуму. Їх автори розглядають ці концепції в аспекті постмодерної естетизації життя сучасного суспільства, набамперед, сфери повсякденності.

Найбільш активно ця проблематика обговорюється в англomовній філософії, перш за все в постаналітичній філософії США; вона виникає на перетині найважливіших, досліджуваних в її рамках тем: філософія як «мистецтво життя», співвідношення перфекціонізму і демократії, нарративні практики самоконструювання, проблема автономії людини тощо. В цілому постмодернізм постає сьогодні як особливий духовний стан і настрої, як спосіб життя і культура і навіть як якась епоха, яка поки ще тільки починається і яка, мабуть, стане перехідною.

Розвиток демократії сприяє посиленню індивідуалізації та підвищенню цінності досвіду кожного члена суспільства. Високий рівень інформації породив мультикультуралізм, стали відомі різні техніки експериментування з індивідуальністю<sup>1</sup>.

У такому контексті «суб'єкт — це воля діяти і бути визнаним у якості автора». Як відзначає А. Турен, світ постмодерну у все більшою мірою співвідноситься з «суб'єктом, який є свобода»<sup>17</sup>. Це означає, що як принцип блага утверджується контроль, який індивід здатний здійснювати над своїми діями, над ситуацією, сприймати свої дії як частину власного особистого життя, тобто він — єдиний автор свого життя, він може все передбачити, спланувати, він є «цілераціональним».

Отже, інновацію можна замовити, купити, передбачити. Інноваційна діяльність — це мистецтво стратегії розвитку, творча діяльність, створення нововведення, що заперечує старе. Йдеться про розвиток системи громадських інститутів, розширення і диференціації сфер їх компетенції, уніфікації індивідів щодо інститутів, репресивних практик, побудованих за логікою контролю (все це суть тенденції, які інтенсивно виявляються в постмодерні).

Наприклад, з точки зору Ю. Хабермаса, системні імперативи надають суб'єкту чотири ролі: публічні ролі пересічного обивателя (громадянина) і одержувача соціальної допомоги та приватні ролі службовця і споживача<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Санто Б. Триединство знания и критерий превосходства / Б. Санто // Инновации. — 2007. — № 10. — С. 8–11.

<sup>1</sup> Бідзюра І. П. Мультикультуралізм: сутність явища та основні проблеми / І. П. Бідзюра, Т. Ю. Абдулкеримов // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. — 2014. — № 1. — С. 5–11.

<sup>17</sup> Touraine A. New paradigm for understanding today's world / A. Touraine // Polity. — 2007. — 204 с.

<sup>11</sup> Habermas J. Political communication in media society: does democracy still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research / J. Habermas // Communication theory. — 2006. — Т. 16. — № 4. — С. 411–426.

Інакше кажучи, суб'єкт стає клітинкою в матриці соціальної детермінації, більш того, сама ідея суб'єкта є соціальним конструктом, який формується соціальними дискурсами. Інноватика — не економічна категорія, вона більшою мірою психологічний ефект, інженерне і філософське поняття, явище саме по собі. Навмисне створення технічної переваги є інженерним завданням. Рішення такого завдання може бути і річчю випадковою, але, насамперед, воно залежить від здібностей, освіти, мотивації, волі і консолідації особистісних якостей людини, а не від показників достатку.

Здатність особистості перевершити себе потрібно вміти побачити, виділити, підтримати шляхом навчання, заохочення, формування для цієї особистості доброзичливого для творчості середовища. Творчі пориви особистості можна і потрібно зустріти овацією. Творчі можливості людини не слід розглядати як щось вторинне, додаткове, як побічний фактор основної економічної діяльності, її залишок. Інноваційно активна особистість заперечує навичку, звичну, добре відпрацьовану репродуктивну діяльність, на користь більш продуктивної, модерної, постмодерної технології.

Справжня, а не уявна інновація — це процес часто болючий як для новатора, так і для суспільства. З цієї причини інновацію на початку, як правило, зустрічають негативно. Громадський клімат навколо справжньої інновації, атмосфера, система цінностей, ставлення до новатора можуть бути як сприятливими, заохочувальними, якщо їх спеціально створити і підтримувати, так і байдужими або навіть ворожими.

Така аксіоматика постмодерної культури, що наділила суб'єкта автономією та індивідуальністю, яка водночас відкрита для різних форм соціального детермінізму як поширення тотальних форм, що призводить до виникнення нових залежностей, «зникнення особистості», появи «системи без авторів», персоналізації (в значенні спустошення) і, нарешті, «смерті індивідуального Я», що розчиняється в лінгвістичних конструкціях і конгломератах соціальних відносин.

Все більша формалізація всіх соціальних сфер особливо помітна у великих містах, що тягне за собою і призводить до знеособлення, анонімності життєвого середовища, яке може сприйматися як небезпечне і вороже.

Ще Г. Зіммель вказував, що міста, «об'єктивуючи культуру», зменшують шанси продемонструвати індивідуальність<sup>15</sup>.

Т. Адорно говорив про той самий ефект, пов'язаний з високим рівнем стандартизації в сучасному суспільстві масового споживання. Індивіди, які становлять масове суспільство, відрізняються більш слабким «Я», нездатним до незалежності, соціальної солідарності, їх відрізняє ослаблена емоційна прив'язаність до інших з одночасним прагненням до конформної поведінки.

---

<sup>15</sup> Simmel G. Die Gro ß te und das Geistesleben / G. Simmel // Aufs tze und Abhandlungen 1901–1908: 8 Bd. — Frankfurt : Suhrkamp, 1995. — Bd. 7. — S. 116–131.

При цьому таке «нарцисичне Я» виявляється надзвичайно чутливим щодо навіювань і легко потрапляє під вплив реклами, авторитетних лідерів тощо<sup>12</sup>.

*Стратегічний підхід* відрізняється від повсякденної діяльності прагненням і далекоглядністю, підпорядкуванням сьогоденної мети ідеалу саморозвитку, підбором оптимальних сценаріїв і умінням переходити від одного сценарію саморозвитку до наступного в найбільш сприятливий, з точки зору розвитку, момент.

Така стратегія передбачає наступ, просування вперед, нарощування своїх переваг, а не просто виживання. *Стратегічний підхід* розглядає інновацію як метод активного підвищення здатності людини виділяти і вирішувати проблеми, можливість розвитку проблемно-вирішальної здатності особистості, еволюцію її інтелекту, що можна визначити як *інноваційний інтелект*.

Виходячи з розуміння інновації як *комплексного процесу створення, поширення і використання нового практичного засобу (нововведення) для задоволення людських потреб, що міняються в ході розвитку соціокультурних систем*, можна зробити висновок про те, що людина для успішної інноваційної діяльності змушена розвивати свій інтелект в трьох напрямках: аналітичному, творчому і практичному. Перераховані аспекти інтелекту досліджені в ряді робіт, зокрема, в роботах Дж. Стернберга, який оперує поняттям «інтелект успіху», визначаючи його в свою чергу як «аналітичний, творчий і практичний інтелект»<sup>16</sup>.

Постмодернізм закликає вчених приєднатися до сум'яття культурного життя — стати активним учасником конструювання культури. Замість того, щоб говорити про психологію постмодерну, говорить про те, яким це може стати. «Треба знайти сміливість подолати бар'єри здорового глузду, вводячи нові форми теорії, інтерпретації, інтелектуальності»<sup>10</sup>.

У зв'язку з цим К. Gergen пропонує поняття «генеративної теорії», покликаної подолати конвенційність мислення і таким чином відкрити нове альтернативне мислення і дію. На його думку, за допомогою такого теоретизування вчені можуть зробити свій внесок у форми культури розуміння, об'єднання символічних ресурсів, доступних людям в їхньому безпосередньому житті. Постмодерна психологія намагається поєднати психологів і суспільство<sup>10</sup>.

*Інноваційний інтелект* особистості це спосіб мислення, який дає змогу усвідомити і проаналізувати соціокультурні суперечності, а також згенерувати ідею їх творчого вирішення, відсутню на попередніх стадіях розвитку культури, після чого з урахуванням можливих наслідків сприяти її соціалізації в культурі. Людина з розвиненим інноваційним інтелектом знаходиться на такій висоті інтелектуального розвитку, яка дає змогу їй виявити в собі першочергово

---

<sup>12</sup> Horkheimer M. The culture industry: enlightenment as mass deception / M. Horkheimer, T. W. Adorno // Media and cultural studies : Keywords. — 2001. — С. 71–101.

<sup>16</sup> Sternberg R. J. Cognitive psychology / R. J. Sternberg, K. Sternberg. — Nelson Education, 2016. — 272 с.

<sup>10</sup> Gergen K. J. Realities and relationships: soundings in social construction. K. J. Gergen // Harvard university press. — 2009. — S. 113–128.

важливу здатність саморозвитку шляхом інтелектуального вдосконалення і створення технічних нововведень.

Інноваційне суспільство — це високоінтелектуальне суспільство в глобальних масштабах, шлях тих людей, які обрали метою і формою своєї діяльності невинне інтелектуальне пізнання, — це шлях, де сенс життя визначається підвищеною інтелектуальною діяльністю, прагненням реалізувати власні ідеї.

Можна вважати, що абсолютно чистою формою підвищеної інтелектуальної діяльності є наукова діяльність і, насамперед, у сфері фундаментальних досліджень. Знання та фундаментальне знання є сутністю людської діяльності, тим, що робить людину людиною. «Навряд чи є сьогодні сенс дотримуватися застарілих трафаретів: не рутинна праця зробила людину людиною, а, перш за все, її унікальна здатність пізнавати саму себе і навколишній світ, а також застосовувати силу свого інтелекту в інновації»<sup>7</sup>.

Нерідко виникає питання: у що нам «обходиться» і що ми маємо від такої глибинної інтелектуальної діяльності — це питання бухгалтера, касира, але не далекоглядного стратега. З погляду стратегії інноваційного розвитку, інноваційний потенціал має бути тотожним не лише економічному ефекту, а, насамперед, уособленню «ідеєздатності» як окремої людини, так і колективів в цілому.

*Стратегія форсованого інноваційного розвитку* може досягати рівня промислового використання в рамках окремих організацій, оскільки в них були створені сприятливі умови для безперешкодного прояву здібностей, були надані можливості щодо поширення придбаної інноваційної культури. Загальний культурний рівень суб'єкта соціуму діє як фактор усереднення і видатним досягненням, як правило, не сприяє.

У такому контексті ідея М. Фуко про перетворення свого «Я» на витвір мистецтва тим самим отримує несподіване втілення. Головною характеристикою «естетичного життя», з точки зору Р. Рорті, є його радикальна новизна, постійний пошук кращих форм втілення свого «Я», оскільки, лише змінюючи самого себе, можна насолодитися життям. У такій ситуації питання суб'єктності сучасної людини — це питання граничної індивідуалізованості (на тлі вкрай ускладненої можливості індивідуальності) його існування<sup>14</sup>.

Сучасне суспільство не може адекватно сприйматися і, отже, не може бути і керованим на підставах існуючих, тобто вчорашніх, суспільних цінностей без розуміння ідеалів і цілеспрямованості інноваційних стратегій. Розвиток суспільства, в якому прийняті *стратегії форсованого інноваційного розвитку*, — це процес розгортання можливостей особистості та всього суспільства.

Таким чином, ні імовірнісний відбір, ні поступове нагромадження структур від простого до складного, ні просто міра забезпечення і підтримки

<sup>7</sup> Санто Б. Сила инновационного саморазвития / Б. Санто // Инновации. — 2004. — № 2. — С. 5–15.

<sup>14</sup> Rorty R. Philosophy and the Mirror of Nature / R. Rorty // Princeton University Press. — 2009. — 21 с.

існування, ні збільшення (підсилення) влади, як би звичні ці поняття не були, не відповідають критеріям суспільно-технічного прогресу і особливо критеріям саморозвитку. Найбільш активною формою суспільно-технічного прогресу, безумовно, є інновація як процес розгортання здібностей індивідуумів — суб'єктів суспільного прогресу і державного розвитку в цілому.

### **Висновки й перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

Інновації та інноваційна діяльність стають ключовими факторами успіху на глобальному ринку, необхідними умовами технологічної переваги, головними інструментами конкурентної боротьби. Саме знання та інновації становлять головний предмет конкуренції і відтворюють основну частину вартості продукції великих інтегрованих корпоративних структур.

Однак у сфері інноваційної діяльності є відсутність конкретики і безліч неточностей у трактуванні і розумінні суті явищ і процесів. Це пояснюється недостатньою розробкою наукових основ, термінологічного та понятійного апаратів феномену інноватики в межах діяльності. Очевидно, що подальша розробка наукових підходів до управління інноваційними процесами, до аналізу й оцінки інноваційного потенціалу вимагає глибокого дослідження сутності та генезису феномену інноватики.

### **Список використаних джерел**

1. Бідзюра І. П. Мультикультуралізм: сутність явища та основні проблеми / І. П. Бідзюра, Т. Ю. Абдулкеримов // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. — 2014. — № 1. — С. 5–11.
2. Бондарчук Н. В. Соціальна складова державної політики розвитку інноваційного потенціалу України / Н. В. Бондарчук // Економіка та держава. — 2011. — № 5. — С. 126–128.
3. Головатюк В. М. Інвестиційна привабливість інноваційної сфери в контексті світового економічного розвитку / В. М. Головатюк // Наука та наукознавство. — 2012. — № 2. — С. 43–61.
4. Загородній А. Г. Інновації як об'єкт стратегічного аналізу / А. Г. Загородній // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 9(111). — С. 120–126.
5. Маслюківська А. О. Основні наукові підходи до визначення сутності та складових інноваційної діяльності, її місце в інноваційному процесі та особливості реалізації / А. О. Маслюківська // Проблеми науки. — 2012. — № 4. — С. 21–27.
6. Михайловська О. В. Шляхи розбудови інформаційної інфраструктури України та інтеграція у глобальний інноваційно-інвестиційний процес / О. В. Михайловська // Формування ринкових відносин в Україні. — 2009. — № 11. — С. 39–45.
7. Санто Б. Сила інноваційного саморозвиття / Б. Санто // Інновації. — 2004. — № 2. — С. 5–15.

8. Санто Б. Триединство знания и критерий превосходства / Б. Санто // *Инновации*. — 2007. — № 10. — С. 8–11.
9. Liikanen E. Updating Europe's Approach to Innovation [Электронный ресурс] / E. Liikanen // *Innovation & Technology Transfer Special edition*; The European Commission Innovation Directorate. — Luxemburg. April 2003. — P. 1. — Режим доступа : <http://www.cordis.lu/itten>.
10. Gergen K. J. Realities and relationships: soundings in social construction. K. J. Gergen // *Harvard university press*. — 2009. — S. 113–128.
11. Habermas J. Political communication in media society: does democracy still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research / J. Habermas // *Communication theory*. — 2006. — Т. 16. — № 4. — С. 411–426.
12. Horkheimer M. The culture industry: enlightenment as mass deception / M. Horkheimer, T. W. Adorno // *Media and cultural studies : Keywords*. — 2001. — С. 71–101.
13. Liikanen E. eGovernment for Europe's public services of the future / E. Liikanen // *Inaugural Lecture of the 2003–2004 Academic Year, University of Catalunya, Barcelona*. — 2003. — С. 16–17.
14. Rorty R. Philosophy and the Mirror of Nature / R. Rorty // *Princeton University Press*. — 2009. — 21 с.
15. Simmel G. Die Großstadt und das Geistesleben / G. Simmel // *Aufsätze und Abhandlungen 1901–1908: 8 Bd.* — Frankfurt : Suhrkamp, 1995. — Bd. 7. — S. 116–131.
16. Sternberg R. J. Cognitive psychology / R. J. Sternberg, K. Sternberg. — Nelson Education, 2016. — 272 с.
17. Touraine A. New paradigm for understanding today's world / A. Touraine // *Polity*. — 2007. — 204 с.

**Anastasiya Solomka,  
Tamara Solomka**

## **THE PROBLEM OF INNOVATICS ON TEREN POST-NON-CLASSICAL PARADIGM**

The necessity in modern, dynamic society in the conditions of hard competition is substantiated the decision of the question of introduction of innovations in different spheres of activity, as well as problems of management of this process. It is established that the real situation in Ukraine shows that there is no stable development of the national economy sectors, their tendency to unjustified unbalance due to internal problems, the country's inability to implement structural reorganization of all sectors of the national economy in accordance with the requirements of the modern technological technological paradigm. The general definition of innovation as a complex phenomenon is presented, which requires a special approach, understanding and various measures. Innovation activity is defined as an art of development strategy, creative activity, creation of innovation, development of a system of public institutions, expansion and differentiation of their areas of competence, Analysis of innovation in accordance with postmodern rhetoric, where the subject becomes a cell in the matrix of social determination, and the idea of the subject is a social construct, formed by social discourses. Innovation is not an economic category, it is more of a psychological effect, engineering and philosophical notion, a phenomenon in itself. The understanding of innovation as an integrated process of creating, distributing and using a new practical means (innovation) is established to meet the human needs that are changing during the development of socio-cultural systems. It is determined that the most active form of social and technological progress is innovation as a process of deploying the abilities of individuals — subjects of social progress and state development in general. Based on the understanding of innovation as an integrated process of creating, disseminating and using a new practical tool (innovation) to meet human needs that change in the course of the development of socio-cultural systems, it is concluded that a person for successful innovation activity is forced to develop his intellect in three directions: Analytical, creative and practical, due to the improvement of innovation intelligence.

**Супрун В'ячеслав Васильович,**  
*кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри  
державної служби та менеджменту освіти  
Центрального інституту післядипломної педагогічної  
освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКА УМОВА ПІДГОТОВКИ КОМПЕТЕНТНИХ ФАХІВЦІВ НОВОЇ ФОРМАЦІЇ**

**Анотація.** Розглядаються пріоритетні напрями розвитку системи професійно-технічної освіти в контексті неперервної професійної освіти – оновлення змісту та структури професійної освіти, створення системи забезпечення та управління її якістю, досягнення її конкурентоздатності як завдання державного управління, що мають супроводжувати її модернізацію в сучасних умовах реформування освітньої галузі України.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, кваліфікація, освітні стандарти, професійні стандарти, зміст освіти, професія, ринок праці, модернізація професійної освіти.

**Супрун Вячеслав Васильевич**

## **МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ УСЛОВИЕ ПОДГОТОВКИ КОМПЕТЕНТНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НОВОЙ ФОРМАЦИИ**

**Аннотация.** Рассматриваются приоритетные направления развития системы профессионально-технического образования в контексте непрерывного профессионального образования – обновление содержания и структуры профессионального образования, создание системы обеспечения и управления ее качеством, достижение ее конкурентоспособности как задачи государственного управления, которые должны сопровождать ее модернизацию в современных условиях реформирования образовательной отрасли Украины.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, квалификация, образовательные стандарты, профессиональные стандарты, содержание образования, профессия, рынок труда, модернизация профессионального образования.

**Viacheslav Suprun**

## **MODERNIZATION PROFESSIONAL EDUCATION AS ADMINISTRATIVE CONDITIONS FOR THE PREPARATION OF COMPETENT PROFESSIONALS NEW FORMATION**

**Abstract.** Consider priority areas of development of vocational education in the context of continuous education – update the content and structure of vocational



*education, a system of security and quality management software and professional education, achievement accompany the modernization of vocational education, achieve its competitiveness as a problem of governance that must accompany the modernization of vocational education in modern conditions of reforming education industry in Ukraine.*

**Key words:** *labor potential, qualifications, educational standards, professional standards, the content of education, profession, labor market, modernization of vocational education.*

### **Постановка проблеми**

Сьогодні в українському суспільстві та освітньому середовищі тривають дискусії про модернізацію (зміни згідно з потребами та вимогами сучасності) професійної освіти в умовах реформування (переналаштування, переорганізації) освітньої галузі України.

Створення в Україні сучасної високоефективної системи освіти є однією з найважливіших умов конкурентоздатності держави на європейському та світовому ринках. Отже, велика роль має бути відведена саме професійній освіті, модернізація якої значною мірою визначається глобальними соціальними процесами, запитами суспільства і промислово-інноваційного розвитку економіки, інтеграцією в єдиний міжнародний економічний та освітній простір.

Водночас наявна система професійної освіти в Україні не є досконалою, вона не дає змоги повною мірою виконувати покладені на неї завдання з реалізації державної політики. Професійна освіта потребує системної стратегічної модернізації як щодо управління, так і щодо змісту, комплексного урегулювання з урахуванням параметрів доцільності, своєчасності, якості. Особливої актуальності набуває питання мобільності, конкурентоспроможності та рівня кваліфікації працівників.

Дослідження сучасних науковців свідчать про дефіцит кваліфікованих кадрів у галузях матеріального виробництва. Роботодавці вважають рівень підготовки у державних навчальних закладах професійної освіти низьким і таким, що не відповідає вимогам сучасного виробництва. Їх не задовольняє не лише якість підготовки, а й рівень кваліфікації значної кількості випускників<sup>6</sup>. Тому об'єктивною є потреба у підвищенні якості професійної підготовки кваліфікованих працівників з урахуванням вимог роботодавців. Виконання цього завдання потребує випереджувального підходу, упровадження інноваційних технологій навчання, сучасних інформаційних засобів, оновлення змісту професійного навчання, залучення соціальних партнерів до розроблення державних освітніх стандартів.

---

<sup>6</sup> Про участь центральних та регіональних органів виконавчої влади, об'єднань роботодавців у формуванні трудового потенціалу держави та професійній підготовці кваліфікованих робітників для сучасної економіки України : матеріали слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти 21 грудня 2011 року / за заг. ред. В. П. Головінова. — Київ : Парлам. вид-во, 2012. — 480 с. — С. 15.

Аналіз ситуації в чинній системі професійної освіти свідчить про необхідність її децентралізації, але зі збереженням державної підтримки конституційних зобов'язань щодо надання відповідної освіти, мотивувальної і стимулювальної ролі державного і місцевих бюджетів для створення необхідної мережі закладів професійної освіти, запровадження багатоканальності фінансування, розширення права і відповідальності навчальних закладів щодо використання коштів.

Нагальним стає також розподіл повноважень, прав та відповідальності органів освіти і науки на загальнодержавному та регіональному рівнях, взаємодія суб'єктів управління професійною освітою, навчальних закладів та установ професійної освіти, органів місцевого самоврядування, стейкхолдерів професійної освіти, замовників підготовки кадрів, громадських організацій і громадян в умовах реформування та модернізації освітньої галузі України. Актуальним на сьогодні є створення моделі управління інноваційною діяльністю в навчальних закладах та установах професійної освіти<sup>8, 10</sup>.

Невирішеними також залишаються питання управління системою професійної освіти, не визначено повноваження, не врегульовано механізми взаємин органів виконавчої влади та самоврядування щодо забезпечення функціонування як системи професійної освіти в цілому, так і конкретного навчального закладу в умовах децентралізації та суспільних змін<sup>5</sup>.

**Актуальність проблеми дослідження.** Здатність держави підтримувати на належному рівні підготовку виробничого персоналу, забезпечувати ефективне функціонування галузей виробництва та сфери послуг є чи не найголовнішим її стратегічним завданням. В умовах ринкової економіки, інформаційно-технологічного розвитку функції професійно-технічної освіти значно розширюються, відбувається її трансформація в професійну освіту, що відповідає світовим тенденціям неперервної професійної освіти впродовж життя. Перспективи цієї галузі визначаються пріоритетними напрямками соціально-економічного поступу України, утвердженням національної системи освіти як головного чинника економічного і духовного розвитку українського народу, необхідністю адаптації до демократичних і ринкових перетворень у суспільстві, що зумовлено входженням у європейський і світовий освітній та інформаційний простір<sup>7</sup>.

---

<sup>8</sup> Супрун В. В. Концепція розвитку професійно-технічної освіти України в умовах децентралізації управління (схвалена Правлінням Української асоціації районних та обласних рад) / В. В. Супрун. — Київ : МОН України, 2014. — 39 с.

<sup>10</sup> Suprun V. Analysis of the system of vocational education and training in Ukraine in the framework of the «Torino Process» / V. Suprun, V. Karbysheva, O. Lokshyna ; Editor: O. Lokshyna, A. Lutskaya, L. Scherbak, O. Scherbak, I. Lunnyuk. — Київ : ETF, MESYSU, 2013. — 39 p.

<sup>5</sup> Практика застосування Закону України «Про професійно-технічну освіту»: фінансове забезпечення навчальних закладів і установ : матеріали виїзного засідання Комітету Верховної Ради України з питань науки і освіти 12 лютого 2014 року / редкол. Л. М. Гриневич (голова), В. О. Дзоз, А. М. Дорохов, О. М. Сич, В. П. Головінов, С. В. Красняков, Н. Г. Ничкало, В. В. Супрун, Б. Г. Чижевський. — Київ : Парл. вид-во, 2015. — 552 с. — С. 187.

<sup>7</sup> Професійна освіта як складова забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу України: проблеми та шляхи вирішення : матеріали парлам. слухань у Верховній Раді України 1 червня 2016 року // Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти. — Київ : Парлам. вид-во, 2016. — 320 с. — С. 114. — (Серія «Парламентські слухання»).

Закономірно, що саме професійна освіта покликана забезпечувати відтворення трудових ресурсів держави з достатнім рівнем кваліфікації й професіоналізму, компетентних на сучасному ринку праці. Крім того, щоб кваліфікація випускників відповідала рівню науково-технічного прогресу, підготовка кадрів повинна ґрунтуватися на відповідному випереджальному навчанні. Запорукою підготовки кваліфікованого виробничого персоналу, конкурентоздатного на ринку праці України та високорозвинених країн світу, може стати оновлення як змісту професійної освіти, так і впровадження інноваційних педагогічних і виробничих технологій, використання найкращого досвіду країн Європейського Союзу та світу.

Професійна освіта в Україні потребує здійснення цілеспрямованого комплексу невідкладних дій системного значення, які полягають у оновленні освітнього законодавства, упровадженні досягнень європейського і світового досвіду управління та фінансування, удосконаленні організаційної структури, науково-методичного супроводу професійної освіти і навчання, запровадженні інноваційних технологій і методик підготовки, розвитку співпраці з соціальними партнерами. Адже сучасний стан та функціонування закладів професійної освіти не відповідає вимогам ринку праці, обтяжений старим технологічним обладнанням, відсутністю прогнозування потреб професійної підготовки кадрів, відсутністю або невідповідністю професійних та освітніх стандартів новим фаховим вимогам<sup>4; 6; 1</sup>.

Недосконалим залишається механізм управління системою професійної освіти, управлінська діяльність ще й досі перебуває в полоні стереотипів радянських часів і нерідко будується на авторитарних підходах і застарілій законодавчій базі, недостатньою є самостійність закладу професійної освіти щодо розпоряджання матеріальними і фінансовими ресурсами. Принципи фінансування не відповідають вимогам сучасного ринку праці.

Поряд із цим, модернізація структури професійної освіти, на нашу думку, має здійснюватися шляхом упровадження ряду реформ: оптимізації закладів професійної освіти, коли формування їх оптимальної мережі передбачає визначення та створення нових типів навчальних закладів; запровадження національної системи кваліфікацій, що узгоджуватиметься з напрямками освіти та підготовки європейського простору професійної освіти; запровадження нових освітніх технологій та їх інновацій у розвиток та управління закладом професійної освіти.

---

<sup>4</sup> Інформаційно-аналітичні матеріали Міністерства освіти і науки України до слухань Комітету з питань науки і освіти Верховної Ради України на тему «Про стан професійної освіти в Україні та напрями удосконалення нормативно-правової бази» [Електронний ресурс] // Професійно-технічна освіта; МОН України, 2015. — Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=66632>

<sup>6</sup> Про участь центральних та регіональних органів виконавчої влади, об'єднань роботодавців у формуванні трудового потенціалу держави та професійній підготовці кваліфікованих робітників для сучасної економіки України : матеріали слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти 21 грудня 2011 року / за заг. ред. В. П. Головінова. — Київ : Парлам. вид-во, 2012. — 480 с.

<sup>1</sup> Указ Президента України № 344/2013 від 25 червня 2013 року «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» // Офіційний вісник. — 2013.

Передусім, важливими завданнями на часі є забезпечення технічної й технологічної модернізації навчального процесу у закладах професійної освіти шляхом здійснення його комп'ютеризації, забезпечення телекомунікаційними засобами, доступом до мережі Інтернету, базовими та спеціалізованими програмними продуктами; розроблення засобів комп'ютерного програмного забезпечення та впровадження сучасних інформаційних технологій; оновлення фондів бібліотек, поповнення їх сучасними інформаційними засобами, створення локальних бібліотек, комп'ютерних читальних залів та електронного ресурсу навчально-методичної літератури; створення загальнодержавної системи науково-методичного забезпечення змісту і форм організації підготовки педагога професійної школи; визначення базових вищих професійно-педагогічних навчальних закладів, опорних кафедр, предметних комісій для створення відповідного нормативного, навчально-програмного, науково-методичного забезпечення підготовки, підвищення кваліфікації та стажування педагога професійної освіти.

Визначення напрямів модернізації професійної освіти в сучасних умовах реформування освітньої галузі України в контексті глобальних напрямів освітнього розвитку є пріоритетною проблемою дослідження і науковців, і практиків.

### **Аналіз основних досліджень та публікацій**

Питання управління професійною освітою, формування змісту освіти, професійної освіти і навчання розглядалися багатьма науковцями та освітянами, зокрема Ю. Алексєєвим, В. Андрущенком, В. Биковим, Ю. Вітренком, А. Гуржієм, Т. Десятовим, Д. Дзвінчуком, Н. Діденко, Г. Дмитренком, Г. Єльніковою, І. Зязюном, К. Корсаком, В. Кременем, Т. Лукіною, В. Луговим, В. Майбородою, С. Майбородою, С. Ніколаєнком, Н. Нижник, Н. Ничкало, В. Олійником, В. Пікельною, Н. Протасовою, В. Радкевич, О. Савченко, В. Свистун, Л. Сергєєвою, С. Сисоєвою, В. Супруном, О. Щербак та ін.

*Метою* статті є обґрунтування напрямів системних змін вітчизняної професійної освіти у контексті тенденцій розвитку глобальної освіти та модернізаційних процесів українського суспільства.

### **Виклад основного матеріалу**

Безумовно, одним із головних стратегічних напрямів сучасної державної політики має стати забезпечення умов для задоволення потреб громадян, суспільства та ринку праці в якісній професійній освіті шляхом створення нових механізмів її регулювання, оновлення її структури та змісту, розвитку фундаментальності та практичної спрямованості освітніх програм, формування системи навчання протягом життя, що є одним із основоположних чинників забезпечення конкурентоспроможності України на європейському та світовому рівнях.

Отже, особливого значення у нашому суспільстві поступово набувають такі якості працівників, як професіоналізм, компетентність, творча активність, здатність навчатися протягом усього життя. Проте в умовах роздержавлення підприємств, конкуренції, змін взаємин працівників, роботодавців і держави, погіршення демографічного стану, міграційних процесів дедалі більше загострюється проблема дефіциту кваліфікованої робочої сили за різними видами економічної діяльності як за кількісними, так і за якісними показниками.

Безумовно, сьогодні в Україні є справжня політична воля до відповідних змін щодо сучасного забезпечення правового регулювання питань функціонування системи освіти, всіх її рівнів і підсистем, діяльності навчальних закладів різних типів і форм власності, організації різних форм навчання.

Саме тому для ефективнішого управління системою професійної освіти започатковано оновлення законодавчої та нормативно-правової бази. Триває робота над проектом нового Закону України «Про професійну освіту», зареєстрованого у Верховній Раді України 10 жовтня 2016 року за № 5160-1. Цей Закон регулюватиме усі питання професійної підготовки молоді, суспільні відносини, спрямовані на забезпечення прав громадян щодо рівного доступу до професійної освіти з урахуванням потреб ринку праці у кваліфікованих робітниках та фахівцях середньої ланки управління в умовах ринкової економіки й інтеграції України у міжнародний економічний та освітній простір.

Зростає актуальність створення багатогалузевих закладів професійної освіти із сучасною матеріально-технічною базою, що вимагає забезпечення належного державного фінансування. Саме такий підхід характеризує державну політику щодо підготовки виробничого персоналу в Австрії, Німеччині, Швейцарії, Фінляндії та інших країнах. Тому законопроектом «Про професійну освіту» пропонується створення багатопрофільних, різнорівневих закладів професійної освіти нового типу, які готуватимуть фахівців усіх без винятку професій та спеціальностей, яких потребує конкретний регіон. В аспекті демократизації управління планується створення в кожному регіоні ради стейкхолдерів професійної освіти, яка стане координаційним органом з питань визначення та впровадження державної і регіональної політики у сфері професійної освіти, та наглядових рад закладу професійної освіти. Запроваджується автономія закладу професійної освіти – розширення його прав, самостійність, незалежність і відповідальність щодо ухвалених рішень<sup>3</sup>.

Серед головних засобів або інструментаріїв державного регулювання освітньої діяльності можна виділити закони і законодавчі акти, державне замовлення та обсяги його фінансування, обсяги фінансування з місцевих бюджетів, створення й підтримка систем контролю якості професійної освіти і навчання, уведення в дію об'єктів професійної освіти, гуртожитків, житла тощо, важелі кредитної і податкової політики, субсидії, кредити і державні гарантії, пільги з оподаткування, плату за землю, квоти, дозвільні документи і ліцензії.

---

<sup>3</sup> Проект Закону України «Про професійну освіту» № 5160-1 від 10.10.2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=60247](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=60247)

Безумовно, для провадження національної реформи децентралізації потребує удосконалення законодавча база актів, які б регламентували діяльність місцевих громад, яким було передано функції з управління професійними навчальними закладами, та відповідного їх фінансового забезпечення з місцевих бюджетів. Адже фактично спостерігається неузгодженість місцевої політики щодо соціально-економічного розвитку, забезпечення трудовими ресурсами з реальними потребами регіону. При цьому місцеві ради категорично заперечують можливість виділення коштів з тих, що надійдуть до їх бюджетів, на підготовку робітничих кадрів у професійно-технічних навчальних закладах державної форми власності (ПТНЗ), оскільки вони мають бути спрямовані на поліпшення життєдіяльності закладів та установ комунальної форми власності, житлово-комунальне господарство, ремонт доріг, тепло та водопостачання тощо. Відмовляються місцеві органи влади фінансувати навчання молоді з інших регіонів і населених пунктів, що суперечить нормативно-правовим вимогам та не дає можливості молоді обирати місце навчання, професію й навчальний заклад.

Закономірно, що стає актуальним питання унормування передачі більшості державних повноважень на регіональний рівень управління. Водночас слід сформулювати ефективний механізм державної влади, а подальшими кроками може бути формування управлінської горизонталі й надання абсолютних прав і свобод громадам та іншим громадським утворенням.

Необхідно здійснити модернізацію змісту, форм і методів управлінської діяльності керівників навчальних закладів та установ професійної освіти. Адже мета та зміст реформ у професійній освіті зумовлюють необхідність посилення уваги до керівних кадрів, їх підготовленості до вирішення завдань управління та адміністрування у принципово нових соціально-економічних умовах.

Можна стверджувати, що модернізація системи управління спрямовуватиметься на здійснення подальшої автономії професійно-технічних навчальних закладів, розширення повноважень керівника училища, підвищення його персональної відповідальності за якість підготовки робітничих кадрів та підвищення самостійності навчальних закладів щодо розподілу матеріальних і фінансових ресурсів. Перехід на багатоканальне фінансування навчальних закладів та установ системи професійної освіти, залучення коштів підприємств, установ та організацій — замовників робітничих кадрів, фізичних та юридичних осіб, іноземних інвестицій — до процесу ресурсного забезпечення професійної освіти і навчання також набувають актуальності.

На жаль, усе ще низькою залишається престижність робітничих професій серед молоді. Майже 80% випускників шкіл зорієнтовані на здобуття лише вищої освіти, що з урахуванням нинішньої демографічної ситуації значно ускладнює комплектування закладів професійної освіти.

Водночас, згідно із Концепцією профільного навчання у старшій школі, одним із принципів профільного навчання є принцип діагностико-прогностичної реалізованості, з урахуванням якого здійснюється діагностика нахилів, інтересів та здібностей учнів, забезпечується їхня обґрунтована

орієнтація на профіль навчання. Однією зі складових профільного навчання є допрофільна підготовка у 8–9 класах. І тут заклади професійної освіти мають заявити про себе.

Доцільно також забезпечити на законодавчому рівні підготовку учнівської молоді до вибору та реалізації професійної кар'єри, а саме: розробити нову концепцію системи професійної орієнтації населення та положення про професійну орієнтацію молоді, яка навчається, з визначенням джерел фінансування роботи за цим напрямом; здійснювати підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців з професійної орієнтації (консультування для кар'єри), що передбачає внесення відповідної професії (професій) до Національного класифікатора професій України; створювати та розвивати профорієнтаційні служби в закладах освіти, що перебувають у державній або комунальній власності, з унесенням відповідних положень до Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту»; передбачити внесення до штатних розкладів закладів загальної середньої і професійної освіти фахівців з профорієнтації (консультування для кар'єри).

Відповідно до стратегічних напрямів розвитку професійної освіти в Україні пріоритетними завданнями державної політики є створення системи забезпечення якості освіти, зокрема, шляхом розроблення сучасних державних стандартів з професій широких кваліфікацій, оновлення навчально-методичного забезпечення, утворення центрів з упровадження інноваційних технологій на базі провідних державних закладів професійної освіти, оптимізація механізму фінансування та удосконалення системи управління професійною освітою, подальша децентралізація та автономія, оновлення чинної та створення нової нормативно-правової бази, упровадження інформаційно-комунікаційних технологій тощо.

Державні стандарти мають спрямовуватися на формування у випускників обов'язкових компетенцій, що покладатимуться в основу навчальних програм і доповнюватимуться новим змістом з урахуванням сучасних і перспективних потреб та запитів роботодавців.

Водночас наголосимо, що впровадження нових виробничих технологій і техніки зумовлюють появу нових професій та видів робіт, тому виникає об'єктивна потреба в розширенні професійної компетентності виробничого персоналу. Тобто зміст професійної освіти потребує постійного оновлення з урахуванням потреб підприємств — замовників кадрів, розроблення і запровадження професійних стандартів як основи для модернізації державних освітніх стандартів (навчальних програм, навчальних планів) з метою підвищення якості змісту професійної освіти та приведення його у відповідність до вимог роботодавців.

Формування змісту професійної освіти неможливе без розроблення професійних стандартів та державних стандартів освіти. Цілком очевидним є те, що основою стандарту є оновлення змісту професійної освіти, його відповідність сучасним вимогам виробництва. Таким чином, сучасними державними стандартами з окремих професій передбачається еквівалентність професійної освіти та кваліфікацій у різних галузях економіки в усіх регіонах України та за кордоном.

Цілком очевидною є нестача оновлених професійних характеристик та негнучка структура, що не передбачає можливостей для навчання упродовж життя та проведення систематичного підвищення кваліфікації робочої сили.

Сучасним працівникам необхідні не лише спеціальні знання, вміння та компетенції, які вони отримують у процесі вивчення професійно орієнтованих предметів, а й глибокі загальноосвітні знання. Саме тому важливим принципом організації навчання у професійних навчальних закладах є забезпечення оптимального поєднання професійно-технічного і загальноосвітнього циклів.

Інтеграція загальної і професійної освіти на рівні міждисциплінарних зв'язків повинна, на нашу думку, передбачати використання структурних елементів знань, умінь і компетенцій з одного циклу підготовки в іншому, з урахуванням можливостей кожного курсу впливати на формування фахової компетентності, а також усунення дублювання під час викладання дисциплін навчального курсу теоретичної і практичної підготовки.

Процес навчання має гармонійно поєднувати розвиток уподобань та інтересів майбутнього працівника з тенденціями розвитку сучасної економіки та формувати у нього здатність ефективно використовувати знання й уміння, особистісні якості для забезпечення необхідного результату на конкретному робочому місці.

Водночас віднесення освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста до професійної освіти як до вищого ступеня кваліфікації робітника чи службовця середньої ланки управління, на нашу думку, є логічним і природним, а подальший розвиток професійної освіти неможливий без досягнення європейського рівня освітніх стандартів з урахуванням національних особливостей, що зумовлює потребу в модернізації, розширенні функцій професійної освіти.

8 лютого 2017 р. на розширеному засіданні Комітету Верховної Ради України з питань науки і освіти було розглянуто законопроект «Про внесення змін до Закону України "Про вищу освіту"» (щодо освітньо-кваліфікаційного рівня "молодший спеціаліст"») (доопрацьований). Необхідність розгляду цього законопроекту була зумовлена тим, що з ухваленням Закону України «Про вищу освіту» вже майже два роки статус коледжів та технікумів залишається невизначеним, а термін прийому абітурієнтів на навчання для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст» закінчився у 2016 році. 21 березня 2017 року Верховна Рада України ухвалила за основу та в цілому Закон України «Про вищу освіту» щодо освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст», який направлено на підпис Президенту України.

Роботодавці завжди потребували керівників середньої ланки управління (молодших спеціалістів), без яких не може обійтися жодне виробництво. Вони затребувані на ринку праці, для них визначено професійні назви робіт, налагоджено ступеневу систему підготовки. Практика свідчить, що у 2016 році набір абітурієнтів на навчання до коледжів і технікумів здійснювався на конкурсній основі за новим Переліком спеціальностей, в якому всього 80 спеціальностей молодшого спеціаліста замість 290, що були раніше. Складність



цієї роботи полягала в тому, що у деякі спеціальності нового Переліку увійшли 8–10 і більше спеціальностей Переліку 2007 р. з різних напрямів. Остаточно статус молодшого спеціаліста має визначити базовий Закон «Про освіту», уже ухвалений Верховною Радою України у першому читанні<sup>2</sup>.

Перспективи підготовки молодшого бакалавра залишають багато питань: невизначеність попиту на ринку праці, які первинні посади зможе обіймати випускник, до яких класифікаційних угруповань належить, чи буде державне замовлення на таких фахівців тощо. Якщо орієнтуватися на освітні системи країн Європейського Союзу, то в системі вищої освіти існує підготовка не тільки бакалавра академічного спрямування, а й бакалавра початкового рівня, орієнтованого саме на ринок праці для забезпечення потреб галузей економіки управліннями середньої ланки, які мають значну практичну підготовку. На нашу думку, молодший бакалавр, передбачений у системі вищої освіти України, за відведені 1,5–2 роки не зможе отримати достатній рівень знань та компетенцій і стати управлінцем середньої ланки, що, найімовірніше, призведе до збільшення кількості фахівців з вищою освітою, які не користуватимуться попитом на ринку праці<sup>7</sup>.

Проведений моніторинг ринку праці показує пріоритетність розвитку таких галузей, як машинобудування, сільське господарство, переробна галузь, сфера послуг. Водночас переважна більшість підприємств, зокрема замовників підготовки кадрів, упроваджують новітні технології у своєму виробництві, створюють нові високотехнологічні робочі місця, а тому відчувають нагальну потребу у висококваліфікованих працівниках.

Високими темпами розвивається і будівництво. Тому закладами професійної освіти спільно з компанією «Хенкель Баутехнік (Україна)» у 2003 році було започатковано проект «Хенкель Академія», у межах якого створено мережу регіональних центрів з вивчення інноваційних будівельних матеріалів і технологій компанії «Хенкель Баутехнік (Україна)». На базі найкращих будівельних закладів професійної освіти створено новітні майстерні, лабораторії з сучасним обладнанням, де вже працюють 27 регіональних навчально-практичних будівельних центрів, які є структурними підрозділами цих навчальних закладів, що дає можливість здійснювати підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації робітників-будівельників, майстрів виробничого навчання, учнів за новими технологіями із застосуванням сучасних матеріалів, обладнання тощо. При цьому щороку різними формами навчання охоплюється понад 10 тис. осіб. Інвестиції компанії «Хенкель» щорічно становлять 4–4,5 млн грн.

---

<sup>2</sup> Проект Закону України «Про освіту» № 3491 від 19.11.2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=57141](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57141)

<sup>7</sup> Професійна освіта як складова забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу України: проблеми та шляхи вирішення: матеріали парлам. слухань у Верховній Раді України 1 червня 2016 року // Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти. — Київ : Парлам. вид-во, 2016. — 320 с. — С. 155. — (Серія «Парламентські слухання»).

Саме виробники сучасних будівельних матеріалів активно працюють над тим, щоб учні, слухачі досконально знали й володіли сучасними виробничими технологіями використання нових матеріалів. З цією метою спільно із «Хенкель Баутехнік (Україна)» проводиться навчання у формі регіональних семінарів-практикумів для майстрів виробничого навчання, викладачів спецдисциплін, а також робітників будівельних організацій тощо.

Подібна співпраця здійснюється і з німецькою фірмою «Кнауф» – провідним світовим виробником гіпсокартонних виробів. Упроваджено в навчальний процес нову професію «Монтажник гіпсокартонних конструкцій», розроблено необхідну сучасну навчально-планувальну документацію, а фірма «Кнауф» протягом десятирічної співпраці сприяє забезпеченню сучасним оснащенням виробничих майстерень. До речі, обладнання та інструмент для кожного з 14 навчально-практичних будівельних центрів професійної освіти, що вже діють, коштують майже 50 тисяч євро. При цьому за різними формами навчання пройшли підготовку близько 12 тис. осіб.

На нашу думку, подібним шляхом необхідно поліпшувати матеріально-технічну базу та оновлювати зміст освіти в агропромисловому комплексі, сфері побуту, зварювальному виробництві та машинобудуванні тощо. Саме тому потрібно вивчити ринок праці в цих галузях, визначити перспективи діяльності таких центрів та забезпечити пошук соціальних партнерів, роботодавців, замовників підготовки кадрів.

Особливої уваги заслуговує провадження дослідно-експериментальної роботи в професійній освіті. Тому робота експериментальних навчальних закладів, лабораторій та інших наукових підрозділів на базі найкращих професійних навчальних закладів з метою розроблення та апробації новітніх педагогічних ідей має бути забезпечена постійним методичним супроводом. Оновлення змісту і форм професійної освіти має також стосуватися молоді з фізичними вадами, адже на сучасному етапі в Україні питанню професійної освіти молоді й дорослого населення з фізичними вадами приділяється незначна увага.

У 2015/2016 навчальному році професійними навчальними закладами спільно з державною науковою установою «Інститут модернізації змісту освіти» та Інститутом професійно-технічної освіти НАПН України започатковано сім актуальних експериментальних робіт всеукраїнського рівня. Експериментальну роботу всеукраїнського рівня проводять усього 11 навчальних закладів у 6 регіонах України: Дніпропетровська (4), Одеська (3), Черкаська (1), Рівненська (1), Сумська (1) області, м. Київ (1).

Експериментальна робота зумовлена: змінами у змісті освіти, структурі ринку праці; запитами здобувачів професійної освіти, що зростають; потребою навчання упродовж життя; необхідністю мобільної перекваліфікації робітника у будь-який час; підвищенням вимог роботодавців до якості підготовки кваліфікованих робітників; бажанням педагогів-новаторів удосконалювати педагогічний процес; конкуренцією у сфері надання освітніх послуг.

Отже, необхідність і важливість проведення експериментальної роботи полягає в здобутті нових педагогічних знань та досвіду, спрямованого на головну мету – набуття учнями важливих професійних компетентностей для зростання професіоналізму педагогів – дослідників.

Звертаємо також увагу на створення регіональних навчально (науково)-методичних служб, наукових установ професійної освіти, які забезпечуватимуть навчально-методичну та науково-методичну підтримку діяльності професійних та загальноосвітніх навчальних закладів, виконуватимуть управлінську, координаційну, представницьку, дослідницьку функції тощо, а також співробітництво цих центрів із загальноосвітніми навчальними закладами, роботодавцями, центрами зайнятості, засобами масової інформації у питаннях профорієнтації населення.

Загальновідомо, що якість професійної освіти залежить і від якісного підручника та посібника, якими користуються учні, слухачі професійних навчальних закладів. Спільно з Національною академією педагогічних наук України необхідно розробити програму «Підручник для професійної освіти», передбачивши як державні, так і альтернативні джерела її фінансування з урахуванням відповідних змін до нормативно-правових документів; ужити дієвих заходів щодо забезпечення професійних навчальних закладів сучасними засобами навчання, інформації та комп'ютеризації.

Загалом, можна стверджувати, що в комплексі заходів з підвищення якості професійної освіти в Україні першочергову увагу необхідно приділити саме оновленню змісту освіти шляхом розроблення та впровадження державних стандартів професійної освіти. Цілком очевидно, що вони мають характеризуватися орієнтацією на результати навчання, відповідністю професійних функцій і компетенцій вимогам роботодавців, а навчальні програми, що базуються на компетенціях, — розроблятися за модульною технологією.

Повноваження і відповідальність за розроблення навчальних планів і програм, які б враховували вимоги роботодавців до змісту навчання, доцільно було б передати, на нашу думку, регіонам та безпосередньо навчальним закладам відповідного профілю. Важливим є також питання щодо проведення незалежного оцінювання якості компетенцій випускників та інших категорій громадян, які набули їх у процесі трудової діяльності чи шляхом неформальної освіти. Така практика існує в багатьох країнах Європейського Союзу й дає позитивні результати (наприклад, в Іспанії, Данії, Нідерландах). За таких умов працівник зацікавлений у постійному підвищенні своєї кваліфікації, набутої різними способами. Для реалізації такої моделі в Україні необхідно створити незалежні інституції сертифікації кваліфікацій.

Можна констатувати, що у 2005 році за участю фахівців регіональних методичних служб було розроблено понад 100 проектів державних стандартів професійно-технічної освіти з окремих професій різних галузей економіки: будівельної, транспортної, сільськогосподарської, машинобудівної тощо. У 2005/2006 навчальному році розпочалася апробація цих стандартів.

Залежно від бажання вступника, типу навчального закладу, потреб ринку праці, рівня кваліфікації, створюються умови для здобуття неперервної освіти з поєднанням загальноосвітньої підготовки, отримання професійної освіти з кількох виробничих професій. З метою забезпечення якісної підготовки робітничих кадрів, дотримання єдиних вимог щодо запровадження в Україні Міжнародної стандартної класифікації освіти у 2010–2014 роках розроблено та впроваджено у навчально-виробничий процес 310 державних стандартів професійної освіти з конкретних робітничих професій (рис. 1).



Рис. 1. Державні стандарти, розроблені у 2010–2014 роках

Упродовж 2015/2016 навчального року розроблено та впроваджено в навчально-виробничий процес 74 державних стандарти професійно-технічної освіти, зокрема на компетентнісно-модульній основі – 25; з них 27 нових та 47 оновлених (рис. 2).

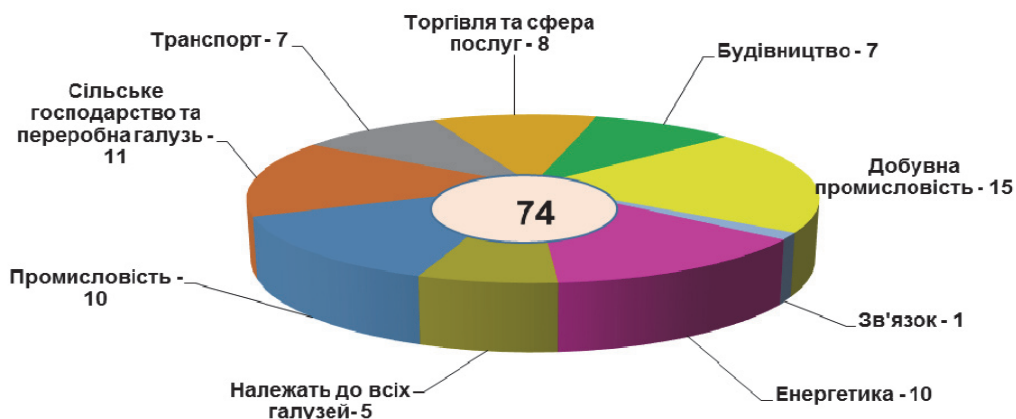


Рис. 2. Державні стандарти, упроваджені у 2015/2016 навчальному році

Упродовж 2016 року розроблено та затверджено 30 державних стандартів з конкретних робітничих професій.

Безумовно, особливістю професійної підготовки кваліфікованих кадрів є забезпечення відповідності їхніх професійних компетентностей потребам ринку праці. Тому одним із важливих завдань є модернізація змісту, структури, форм і методів професійної освіти з урахуванням вимог сучасних виробничих технологій. Переконані, що модернізаційний шлях упровадження таких новацій – розроблення державних стандартів, оснований на широких компетенціях, внутрішній інтеграції професійних вимог, створення нових сучасних професій.

Усього ж з метою забезпечення підготовки виробничого персоналу з високим рівнем професійної компетентності в навчально-виробничий процес закладів професійної освіти упроваджено лише 29 державних стандартів, розроблених з урахуванням компетентнісного підходу.

Розроблення державних стандартів на основі модульно-компетентнісного підходу відбувається на основі таких принципів: **системність**, що забезпечує формування змісту професійної підготовки з конкретної професії як системи взаємопов'язаних структурних компонентів державних стандартів; **гнучкість**, що дає змогу змінювати зміст і строки оволодіння професією відповідно до вимог ринку праці, запитів роботодавців, потреб особистості; **прозорість**, що забезпечує чіткий і зрозумілий опис кінцевих результатів, вимог, понять, термінів; **безперервність**, згідно з якою забезпечується наступність в оволодінні новими знаннями, уміннями, компетенціями впродовж професійної діяльності; **індивідуалізація**, що передбачає організацію навчального процесу з урахуванням особистісних (індивідуальних) потреб; **орієнтація на кінцевий результат**, що визначає відповідність кінцевих навчальних результатів запланованим.

Отже, розроблення професійних стандартів галузей дасть можливість готувати більш підготовлених до реальної роботи фахівців, адже професійні стандарти містять чіткі вимоги до результатів навчання, більш структуровані, порівняно з кваліфікаційною характеристикою, що на сьогодні є основою для розроблення стандартів професійної освіти. Професійні стандарти виокремлюють трудові функції і трудові дії, які легко трансформувати у навчальні модулі і програми. Головним виміром цілей та завдань системи професійної освіти є набута випускником компетентність. Водночас специфікою реформування освіти в Україні є те, що ми сьогодні змушені розробляти професійні та освітні стандарти одночасно. А разом з ними – і концепції реформування освіти взагалі та професійної освіти зокрема, і нове законодавство, що регулюватиме як освіту, так і професійну освіту. Хоча за загальною методологією це мало б відбуватися у певній послідовності та передбачати проведення експериментів, реалізацію пілотних проектів, моделювання та інші види попередніх досліджень, експериментів, консультацій тощо. На жаль, часу на це Україна сьогодні не має.

Комп'ютеризація професійних навчальних закладів стає невід'ємною складовою комп'ютеризації освіти. Вона суттєво впливає на зміст, організацію форми і методи навчання та управління навчально-пізнавальною діяльністю,

спричиняє істотні зміни в діяльності учнів, викладачів, керівників у професійній освіті, а тому має охопити всі напрями та сфери їхньої діяльності.

Понад 10 тисяч педпрацівників професійної освіти оволоділи навичками ефективного впровадження інноваційних технологій у навчально-виробничий процес, а в 2015/2016 навчальному році пройшли навчання за програмою корпорації Intel «Навчання для майбутнього» 1,5 тис. педагогічних працівників.

Сьогодні дистанційна освіта в професійній освіті ще не прижилася як перспективна. Особливу увагу треба приділити розробленню й запровадженню електронних тренажерів у навчальному процесі, які моделюють реальну виробничу діяльність. Постає питання про підготовку викладачів-технологів для обслуговування електронного дистанційного навчання. Електронні засоби навчання є зручними для коригування, швидкого внесення новітніх досягнень, вони не потребують затрат на виготовлення традиційних паперових носіїв знань — книжок.

Оновленню змісту освіти сприяють і конкурси професійної майстерності. Тільки за останні роки проведено конкурси з професій: машиніст електровоза, верстатник широкого профілю, оператор комп'ютерного набору, електрозварник, електрогазозварник, штукатур, лицювальник-плиточник, токарь, художник розмалювання по дереву, кравець, флорист. Найкращих результатів у конкурсах 2015/2016 навчального року досягли представники Дніпропетровської, Львівської, Миколаївської, Хмельницької, Рівненської областей, які стали переможцями.

Безумовно, робота з удосконалення та оновлення змісту освіти — це головне завдання кожного педагогічного колективу професійного навчального закладу. Над цим постійно працюють понад сім тисяч викладачів спеціальних дисциплін та близько трьох тисяч майстрів виробничого навчання, які безпосередньо сприяють зростанню конкурентоспроможності молодих робітників на ринку праці.

Зі зростанням рівня складності завдань до педагогічного персоналу виникають відповідні вимоги, що потребує високого рівня компетенції. Тому актуальним є підвищення освітнього рівня інженерно-педагогічних кадрів професійної освіти, з яких найзатребуванішими є майстри виробничого навчання, викладачі предметів професійно-технічного циклу та старші майстри (66%) (рис. 3).

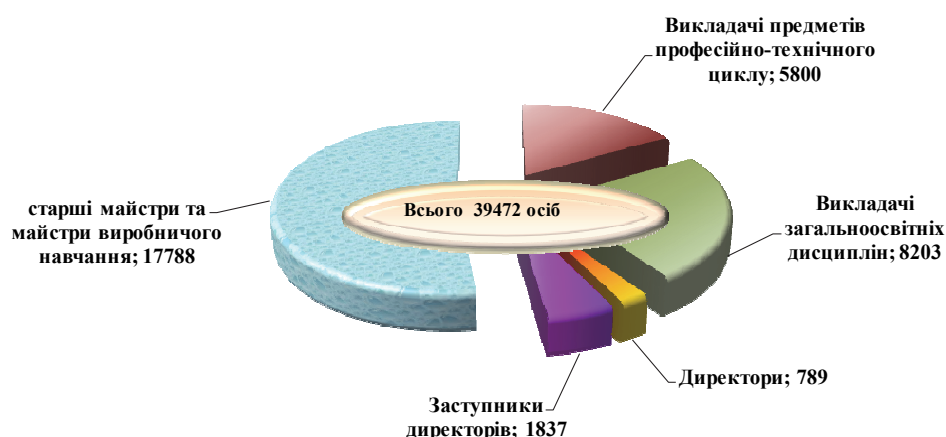


Рис. 3. Педагогічні працівники профтехосвіти (станом на 01.01.2016, осіб)

Отже, освіта — це стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й іміджу української держави, створення умов для самореалізації кожної особистості. Саме тому одним із важливих напрямів визначено удосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів (майстрів виробничого навчання та викладачів загальноосвітніх і спеціальних дисциплін) на базі вищих навчальних закладів та профільних закладів професійної освіти, а також утворення центрів забезпечення нової якості професійної освіти на базі чинних навчально-(науково)-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти<sup>8; 1</sup>. При цьому пріоритетом методичної роботи, з якої починається становлення системи професійного розвитку педагога в сучасному її розумінні, завжди було підвищення рівня його готовності до педагогічної діяльності, до навчання та виховання, до вирішення завдань, актуальних для кожного конкретного періоду розвитку суспільства<sup>9</sup>.

Модернізації освіти педагога професійного навчання, зі свого боку, сприятиме проведення науковими установами Національної академії педагогічних наук України та провідними вищими навчальними закладами наукових досліджень з проблем обґрунтування та розроблення сучасних моделей підготовки педагога професійної школи, змісту педагогічної освіти, інноваційних технологій навчання, науково-методичного забезпечення оновленого змісту психолого-педагогічної підготовки педагога професійної школи, вивчення та впровадження вітчизняного і зарубіжного передового педагогічного досвіду, інтеграції національної педагогічної освіти у світовий освітній простір.

Практика роботи державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» НАПН України та його відповідних структурних підрозділів дає змогу ознайомитися з концептуальною моделлю безперервної освіти педагогічних працівників системи професійної освіти; інваріантними структурно-функціональними моделями викладача професійно-теоретичної підготовки та майстра виробничого навчання; вимогами до обсягу економічно-правових, психолого-педагогічних, професійних знань, умінь та навичок викладачів спецтехнологій та майстрів виробничого навчання; навчально-методичними планами постійних семінарів та інших видів занять; змістом підвищення кваліфікації працівників професійної освіти на основі диференційованого підходу.

---

<sup>8</sup> Супрун В. В. Концепція розвитку професійно-технічної освіти України в умовах децентралізації управління (схвалена Правлінням Української асоціації районних та обласних рад) / В. В. Супрун. — Київ : МОН України, 2014. — 39 с.

<sup>1</sup> Указ Президента України № 344/2013 від 25 червня 2013 року «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» // Офіційний вісник. — 2013.

<sup>9</sup> Форми та зміст курсового підвищення кваліфікації керівних і педагогічних працівників закладів професійно-технічної освіти / Л. І. Шевчук, Л. К. Джус, Н. М. Каспрік, К. В. Супрун, О. В. Тертична, О. Л. Шамралюк, А. П. Щерба ; за заг. кер. та ред. В. В. Супруна. — Хмельницький : ПП Цюпак А. А., 2012. — 720 с.

Слід звернути увагу також на професійність працівників регіональних навчально-(науково)-методичних служб професійної освіти, адже ця категорія фахівців не готується навчальними закладами України, вони створюються педагогічним досвідом. Оскільки методичні служби призначені для розроблення методології впровадження в навчальний процес усіх освітніх предметів та виробничого навчання, відповідальні за своєчасне оновлення змісту професійного навчання, розроблення та впровадження інноваційних педагогічних технологій, створення засобів навчання тощо, то їх діяльність також підлягає модернізації.

Мета сучасної професійної освіти — оновлення змісту й форм навчання, створення належних умов для забезпечення України якісним трудовим потенціалом шляхом задоволення потреб кожного громадянина держави в освітніх послугах з підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації з урахуванням вимог ринку праці; формування творчої, духовно багатой особистості з урахуванням її потреб, інтересів і здібностей. Така особливість змісту професійної освіти, як осучасненість, сприятиме адаптації молоді в самостійному житті, цілеспрямованому використанню її потенціалу як для самореалізації в професійному й особистому сенсі, так і в інтересах суспільства, держави.

Вирішальними чинниками модернізації змісту професійної освіти є: розроблення та впровадження державних стандартів професійної освіти з професій широких кваліфікацій на основі Національної рамки кваліфікацій та компетентісно орієнтованого підходу в освіті, необхідності підготовки фахівців для сталого розвитку; узгодження освітньо-кваліфікаційних характеристик та навчальних програм із професійними кваліфікаційними вимогами; оновлення та затвердження оптимального переліку професій з підготовки кваліфікованих робітників (скорочення їх кількості на основі інтеграції); упровадження нових та осучаснення наявних навчальних планів, програм та підручників відповідно до оновлених державних стандартів освіти; розроблення інтегрованих навчальних планів професійно-технічних навчальних закладів третього атестаційного рівня (це вищі професійні училища та центри професійно-технічної освіти), вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації (це технікуми, коледжі, училища) та інститутів, академій, університетів тощо; оновлення змісту підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників для професійних навчальних закладів; запровадження міжнародного досвіду формування інноваційних підходів до організації навчально-виробничого процесу, змісту професійної освіти і навчання.

### **Висновки**

Отже, професійна освіта України все ще суттєво відстає від сучасних вимог і тому необхідна її глибока модернізація в новітніх умовах реформування освітньої галузі України. Нині, коли ситуація у країні втратила певну



стабільність, модернізація не тільки у питаннях освіти стає не тільки можливою, а головне — необхідною.

Формування ефективної системи надання освітніх послуг у сфері професійної освіти потребує здійснення комплексу невідкладних дій системного значення, які полягають у оновленні освітнього законодавства, упровадженні досягнень європейського і світового досвіду управління й активного залучення усіх зацікавлених сторін соціального партнерства до вирішення освітніх проблем, оновлення змісту та структури професійної освіти, переорієнтації освітньої діяльності на потреби споживача освітніх послуг з формування маркетингової стратегії розвитку закладів професійної освіти, створення системи забезпечення якості професійної освіти, досягнення її конкурентоздатності на ринку праці.

Для ефективної реалізації комплексу першочергових завдань і заходів, спрямованих на модернізацію управління системою професійної освіти України, на нашу думку, мають бути вироблені концептуальні підходи до стратегії децентралізації у сфері професійної освіти, укомплектовані органи місцевої влади кваліфікованими кадрами, сформована цілісна система управління професійною освітою, забезпечена відповідними ресурсами. Крім того, необхідними є об'єднання зусиль самих органів влади та самоврядування, навчальних закладів та установ професійної освіти, громадських організацій, активна участь у цьому громади регіону.

Подальший розвиток професійної освіти неможливий без досягнення європейського рівня освітніх стандартів з урахуванням національних особливостей. Тому для освіти надзвичайно важливою є системна робота з упровадження Національної рамки кваліфікацій, участь у розробленні професійних стандартів і кваліфікацій, зміна підходів до розроблення державних стандартів, що стандартизуватимуть не процес, а результати навчання.

Отже, проведення реформаторських новацій у професійній освіті, зі свого боку, дасть змогу: створити умови для випереджувального розвитку професійної освіти; забезпечити оперативність ухвалення управлінських рішень щодо професійної освіти та її матеріального і фінансового забезпечення; поліпшити розвиток соціального партнерства, консолідацію зусиль центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, навчальних закладів та установ професійної освіти, роботодавців, науковців і громадських об'єднань; збільшити обсяги фінансування та інвестицій; розробити та впровадити систему перспективного прогнозування зайнятості населення; сформувати сучасну мережу багатопрофільних, різнорівневих професійних навчальних закладів, що здійснюватимуть підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кваліфікованих робітників та молодших спеціалістів відповідно до загальнодержавних потреб та регіонального ринку праці.

**У подальших дослідженнях** цієї теми важливим вбачається створення такої системної моделі розвитку та управління системою професійної освіти,

що має супроводжувати її модернізацію на принципах неперервної професійної освіти, яка буде найефективнішою в сучасних умовах суспільних змін та реформування освітньої галузі України, реалізації концепції розвитку професійно-технічної освіти відповідно до тих соціальних процесів глобального значення, складовою частиною яких вона є, а також її впровадження в межах майбутніх реформ.

Основні напрями подальших досліджень проблеми пов'язані з визначенням практичних механізмів становлення професійної освіти України як самостійної галузі, що відповідатиме найкращим європейським та світовим зразкам.

### Список використаних джерел

1. Указ Президента України № 344/2013 від 25 червня 2013 року «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» // Офіційний вісник. — 2013.

2. Проект Закону України «Про освіту» № 3491 від 19.11.2015 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=57141](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=57141)

3. Проект Закону України «Про професійну освіту» № 5160-1 від 10.10.2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=60247](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=60247)

4. Інформаційно-аналітичні матеріали Міністерства освіти і науки України до слухань Комітету з питань науки і освіти Верховної Ради України на тему «Про стан професійної освіти в Україні та напрями удосконалення нормативно-правової бази» [Електронний ресурс] // Професійно-технічна освіта ; МОН України, 2015. — Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=66632>

5. Практика застосування Закону України «Про професійно-технічну освіту»: фінансове забезпечення навчальних закладів і установ: матеріали виїзного засідання Комітету Верховної Ради України з питань науки і освіти 12 лютого 2014 року / редкол. : Л. М. Гриневич (голова), В. О. Дзоз, А. М. Дорохов, О. М. Сич, В. П. Головінов, Є. В. Красняков, Н. Г. Ничкало, В. В. Супрун, Б. Г. Чижевський. — Київ : Парл. вид-во, 2015. — 552 с.

6. Про участь центральних та регіональних органів виконавчої влади, об'єднань роботодавців у формуванні трудового потенціалу держави та професійній підготовці кваліфікованих робітників для сучасної економіки України: матеріали слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти 21 грудня 2011 року / за заг. ред. В. П. Головінова. — Київ : Парлам. вид-во, 2012. — 480 с.

7. Професійна освіта як складова забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу України: проблеми та шляхи вирішення: матеріали парлам. слухань у Верховній Раді України 1 червня 2016 року // Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти. — Київ : Парлам. вид-во, 2016. — 32 с. — (Серія «Парламентські слухання»).

8. Супрун В. В. Концепція розвитку професійно-технічної освіти України в умовах децентралізації управління (схвалена Правлінням Української асоціації районних та обласних рад) / В. В. Супрун. — Київ : МОН України, 2014. — 39 с.

9. Форми та зміст курсового підвищення кваліфікації керівних і педагогічних працівників закладів професійно-технічної освіти / Л. І. Шевчук, Л. К. Джус, Н. М. Каспрік, К. В. Супрун, О. В. Тертична, О. Л. Шамралюк, А. П. Щерба ; за заг. кер. та ред. В. В. Супруна. — Хмельницький : ПП Цюпак А. А., 2012. — 720 с.

10. Suprun V. Analysis of the system of vocational education and training in Ukraine in the framework of the «Torino Process» / V. Suprun, V. Karbysheva, O. Lokshyna ; Editor: O. Lokshyna, A. Lutskaaya, L. Scherbak, O. Scherbak, I. Lynnyk. — Київ : ETF, MESYSU, 2013. — 39 p.

**Viacheslav Suprun**

**MODERNIZATION PROFESSIONAL EDUCATION AS ADMINISTRATIVE  
CONDITIONS FOR THE PREPARATION OF COMPETENT  
PROFESSIONALS NEW FORMATION**

Consider priority areas of development of vocational education in the context of continuous education – update the content and structure of vocational education, a system of security and quality management software and professional education, achievement accompany the modernization of vocational education, achieve its competitiveness as a problem of governance that must accompany the modernization of vocational education in modern conditions of reforming education industry in Ukraine.

Creation in Ukraine highly modern education system is one of the most important conditions for competitiveness of state for European and global market. In this respect a great role to be assigned is vocational training, upgrading of which is largely determined by global social processes and social demands of industrial innovative development, integration into a single international economic and educational environment.

The current system of professional education in Ukraine is not perfect, and can not fully carry out its task of implementing public policy. Professional education system requires a modernization strategy for the management and the content, a comprehensive settlement within the parameters of appropriateness, timeliness and quality. Of particular relevance is the question of mobility, competitiveness and level of skills.

Analysis of the current system of vocational education demonstrates the need for decentralization, and to preserve public support for the constitutional obligation to provide appropriate education, motivation and availability stimulatory role of state and local budgets to create the necessary network of vocational training, the introduction of multichannel financing, empowerment responsibility and education on the use of funds.

Becoming urgent as the division of powers, rights and responsibilities of Education at national and regional level, interaction of professional management education schools and vocational training institutions, local authorities, stakeholders of vocational education, training customers, organizations and citizens in terms of reforming and modernizing the educational sector of Ukraine.

**Циган Віктор Васильович,**  
*директор ДПТНЗ «Західно-Дніпровський центр професійно-технічної освіти», аспірант кафедри державної служби та менеджменту освіти Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»*

## **РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ**

**Анотація.** Розглядається впровадження інноваційних управлінських та педагогічних технологій в умовах модернізації освітньої галузі завдяки розвитку державно-приватного партнерства та створення навчально-практичних центрів соціального партнерства як основної форми взаємодії закладів професійної освіти із сучасним виробництвом у процесі підготовки конкурентоспроможних кваліфікованих кадрів.

**Ключові слова:** професійна освіта, державно-приватне партнерство, соціальне партнерство, управління, навчально-практичні центри, роботодавці, конкурентоспроможність, співпраця.

**Цыган Виктор Васильевич**

## **РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

**Аннотация.** Рассматривается внедрение инновационных управленческих и педагогических технологий в условиях модернизации образовательной отрасли путем развития государственно-частного партнерства и создания учебно-практических центров социального партнерства как основной формы взаимодействия учреждений профессионального образования с современным производством в процессе подготовки конкурентоспособных квалифицированных кадров.

**Ключевые слова:** профессиональное образование, государственно-частное партнерство, социальное партнерство, управление, учебно-практические центры, работодатели, конкурентоспособность, сотрудничество.

**Victor Tsugan**

## **DEVELOPMENT OF SOCIAL PARTNERSHIP PROFESSIONAL EDUCATION IN THE MODERNIZATION OF THE EDUCATIONAL SECTOR**

**Abstract.** We consider the introduction of innovative managerial and pedagogical technologies in the modernization of the educational sector through the development of

*public-private partnerships and the creation of educational and practical centers of social partnership as the main form of interaction between vocational education with modern production competitive in the preparation of qualified personnel.*

**Keywords:** *vocational education, public-private partnership, social partnership, governance, teaching and practice centers, employers, competitiveness, cooperation.*

### Постановка проблеми

Проблема підготовки конкурентоздатних випускників закладів професійної освіти є сьогодні надзвичайно актуальною. Адже останнім часом роботодавці все частіше висуюють до професійної освіти цілу низку зауважень, які навчальні заклади не в змозі вирішити самостійно, зокрема за короткий проміжок часу, в найближчій перспективі<sup>6</sup>. Серед них такі: якість підготовки та рівень кваліфікації більшості випускників є низьким і таким, що не відповідає вимогам сучасного виробництва; невідповідність змісту професійної освіти вимогам ринку праці; проблема якості педагогічних працівників, особливо майстрів виробничого навчання та викладачів спеціальних дисциплін; морально та фізично застаріла матеріально-технічна база, яка не дає змоги виконати у повному обсязі програми виробничого навчання та виробничої практики, засвоїти усі необхідні виробничі процеси та технологічні операції на рівні навичок; відсутність у переліках перевірочних робіт нових видів робіт і сучасного навчально-методичного забезпечення; низький рівень мотивації учнів щодо вивчення інноваційних виробничих технологій і застосування їх у майбутній професійній діяльності тощо. Усі перераховані чинники, справді, на нашу думку, негативно впливають на якість професійної освіти та рівень кваліфікації майбутніх фахівців.

Таким чином, для вирішення цих та інших проблем, згідно із Законом України «Про державно-приватне партнерство», пропонується здійснювати підготовку кваліфікованих фахівців на підставі програм спільної діяльності та взаємодії професійних навчальних закладів з роботодавцями, тобто застосовуючи державно-приватне партнерство, знайти соціального партнера, свого замовника кадрів і стати органічною складовою того чи іншого підприємства, сфери бізнесу чи послуг тощо<sup>4</sup>.

Закономірно правовими засадами державно-приватного партнерства є Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України «Про державно-приватне партнерство», інші законодавчі акти, а також відповідні міжнародні договори України.

Державно-приватне партнерство у сфері професійної освіти може, зокрема, передбачати утворення та/або спільне фінансування закладів професійної освіти, а також підприємств, установ, організацій, які надають професійну освіту; утворення та/або спільне фінансування і розвиток баз професійно-практичної підготовки; утворення та/або спільне фінансування й експлуатацію інноваційних підприємств

<sup>6</sup> Про участь центральних та регіональних органів виконавчої влади, об'єднань роботодавців у формуванні трудового потенціалу держави та професійній підготовці кваліфікованих робітників для сучасної економіки України: матеріали слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти 21 грудня 2011 року / за заг. ред. В. П. Головінова. — Київ : Парлам. вид-во, 2012. — 480 с. — С. 15.

<sup>4</sup> Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учеб. пособие / Н. И. Есинова. — Киев : Кондор, 2003. — С. 102–133.

(інноваційного центру, технопарку, технополісу, інноваційного бізнес-інкубатора тощо) на базі чинних закладів професійної освіти; розроблення і розвиток сучасних технологій професійного навчання, професійно-практичної підготовки; запровадження спільних програм фінансування підготовки кадрів<sup>9</sup>.

**Актуальність цього дослідження** визначається формуванням трудового потенціалу держави та запитами суспільства щодо якісної професійної підготовки кваліфікованих кадрів для галузей економіки України. Адже на сьогодні професійна освіта є потенційно потужним чинником науково-технічного розвитку, соціально-економічного і культурного прогресу. Тому аналіз системи підготовки кваліфікованих фахівців для загальнодержавних потреб і регіональних ринків праці через призму державно-приватного партнерства є вкрай необхідним та актуальним.

Цілком очевидно, що особлива роль у цьому процесі належить саме розвитку соціального партнерства, яке передбачає підготовку конкурентоспроможних працівників нового типу, які володіють прогресивними виробничими технологіями, широкими вміннями і компетенціями, можуть працювати в команді, створювати й ефективно використовувати нову техніку та новітні матеріали, інструменти, обладнання й пристрої. Це визначає потребу детального наукового аналізу щодо розвитку соціального партнерства в системі професійної освіти в умовах модернізації освітньої галузі, розроблення правових, функціональних, організаційних, фінансово-економічних механізмів управління та адміністрування, які мали б всебічно сприяти впровадженню і розвитку партнерських відносин.

### **Аналіз основних досліджень та публікацій**

У дослідженнях науковців з проблем розвитку соціального партнерства О. Грішної, А. Гриценка, Н. Діденко, І. Дубровського, А. Колота, В. Колосова, В. Кременя, В. Жернакова, О. Леонтєвої, Т. Ляшенко, О. Мірошніченко, Н. Ничкало, В. Радкевич, Г. Семигіни, Л. Сергєєвої, А. Сіленко, С. Українця, Л. Щербак, О. Щербак та інших значна увага приділяється пошуку нових підходів до реформування професійної освіти на основі консолідації зусиль усіх заінтересованих сторін<sup>1; 2; 5; 8; 11; 12</sup>.

<sup>9</sup> Супрун В. В. Теоретичні та практичні аспекти регулювання професійної освіти в Україні / В. В. Супрун // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. ; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін]. — Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. — Вип. 2(31). — С. 113–114. — (Серія «Управління та адміністрування»).

<sup>1</sup> Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2010. — № 40, ст. 524.

<sup>2</sup> Діденко Н. Г. Модернізація управління системою освіти України в умовах суспільних змін / Н. Г. Діденко // Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (20 квіт. 2016 р.). — Полтава : ПолтНТУ, 2016. — С. 26–28.

<sup>5</sup> Ничкало Н. Г. Науково-методичне забезпечення соціального партнерства / Н. Г. Ничкало // Професійно-технічна освіта. — 2004. — № 2. — С. 15–16.

<sup>8</sup> Сергєєва Л. М. Сучасні підходи до партнерства ПТНЗ і роботодавців / Л. М. Сергєєва // Післядипломна освіта в Україні. — 2008. — Спецвип. — С. 16–19.

<sup>11</sup> Щербак Л. В. Створення системи соціального партнерства у сфері професійно-технічної освіти : метод. рек. / Л. В. Щербак. — Київ : Геопринт, 2008. — 45 с.

<sup>12</sup> Щербак О. Зв'язок стандартів професійної освіти з вимогами ринку праці / О. Щербак // Педагогіка і психологія професійної освіти : наук.-метод. журн. — 2006. — № 1. — С. 181–188.

Поняття «соціальне партнерство» в сучасній науковій літературі визначається науковцями залежно від їхнього погляду на організаційну форму співпраці професійних навчальних закладів з роботодавцями. Словосполучення «соціальне партнерство» інтегроване від понять «соціальне», що означає суспільне, тобто те, що стосується життя людей та їхніх взаємин у суспільстві, та «партнер» (від французького слова «партія») – учасник спільної діяльності. Наголосимо, що функціонування системи соціального партнерства здійснюється на тристоронній основі співпраці органів державної влади, підприємців і профспілок, яка спрямована на погодження інтересів і розв'язання проблем у соціально-трудовій діяльності людей<sup>3</sup>. Становлення системи соціального партнерства пройшло довгий і складний шлях. Засновниками концепції соціального партнерства є англійський економіст Дж. Міль, французькі економісти Ж. Сей і Ф. Баста.

*Метою* статті є обґрунтування значущості соціального партнерства у сфері професійної освіти як основної форми взаємодії професійних навчальних закладів із сучасним виробництвом у процесі підготовки конкурентоспроможних фахівців в умовах модернізації освітньої галузі.

### **Виклад основного матеріалу**

Цілком очевидно, що розвиток соціального партнерства, залучення роботодавців до процесу підготовки кадрів, створення навчально-матеріальної бази, оновлення змісту освіти є надзвичайно важливим для подальшого розвитку професійної освіти. Саме налагодження конструктивного, взаємовигідного партнерства між навчальними закладами, роботодавцями й органами влади допоможе не тільки залучити додаткові ресурси для розвитку системи професійної освіти, а й зробити її більш відкритою, ефективною, що адекватно реагує на виклики сьогодення. Назріла необхідність якісних змін у взаємодії центральних і регіональних органів виконавчої влади щодо функціонування та розвитку професійної освіти. Особливо важливим є підвищення ролі і відповідальності регіонів за підготовку кваліфікованих кадрів з урахуванням інфраструктури виробництва<sup>7</sup>.

Відносини соціального партнерства мають колективний характер, в їх основі лежить колективний інтерес сторін. Практика свідчить, що в регулювання соціально-трудових відносин в Україні термін «соціальне партнерство» увійшов з кінця 1991 р. Соціальне партнерство у сфері професійної освіти – порівняно нова категорія, яка з'явилась зі зміною форм власності у нашій державі, мета якої полягає в особливому типі взаємодії навчальних закладів із центральними та місцевими органами виконавчої влади,

---

<sup>3</sup> Дубровський І. М. Система соціального партнерства як регулятор соціально-трудових відносин в умовах трансформації українського суспільства (соціологічний аналіз) : дис. ... канд. соціол. наук. : спец. 22.00.07 «Соціологія управління» / І. М. Дубровський. — Харків, 2001. — С. 102.

<sup>7</sup> Професійна освіта як складова забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу України: проблеми та шляхи вирішення : матеріали парлам. слухань у Верховній Раді України 1 червня 2016 року // Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти. — Київ : Парлам. вид-во, 2016. — 320 с. — С. 132. — (Серія «Парламентські слухання»).



об'єднаннями роботодавців, профспілок, підприємств різних форм власності, службами зайнятості тощо<sup>10</sup>.

Соціальне партнерство стає обов'язковою умовою забезпечення якості підготовки кваліфікованих робітників у процесі переходу до нових стандартів освіти на основі компетенцій<sup>11</sup>. Нині формуються нові взаємини навчальних закладів із замовниками підготовки кадрів, службами зайнятості, з усіма тими, хто стає не тільки споживачем продукції освіти, а й джерелом фінансування. Ухвалення Закону України «Про професійну освіту» допоможе розвивати соціальне партнерство, консолідацію зусиль центральних і місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування, навчальних закладів, роботодавців, науковців і громадських об'єднань з метою забезпечення ринку праці кваліфікованими працівниками, збільшить обсяги фінансування та інвестицій, створить умови для випереджувального розвитку професійної освіти.

Саме новітні технології визначають високу якість професійної освіти, і саме для цього треба спільно з роботодавцями створити мережу навчально-практичних центрів (НПЦ) як структурних підрозділів (центрів, майстерень, виробничих майданчиків тощо) на базі відповідних професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ) за галузевим спрямуванням, що концентруватимуть найсучасніші досягнення виробничих, технологічних, інноваційних та педагогічних технологій для впровадження їх у процес підготовки кваліфікованих кадрів та підвищення їх кваліфікації.

За даними Міністерства освіти і науки України (МОН), у 2013 р. функціонувало всього 77 НПЦ, з яких: будівельна галузь — 52 (що становить 67% загальної кількості); сфера послуг — 9 (12%); агропромисловий комплекс — 8 (10%); промисловість — 5 (7%); машинобудівна галузь — 3 (4%).

Зокрема, у 2013 р. органами місцевої влади було відкрито 10 таких центрів: Навчально-практичний центр за технологіями компанії «Хенкель Баутехнік (Україна)» на базі Горлівського вищого професійного училища; Навчально-практичний центр торгівлі на базі державного навчального закладу «Дніпропетровський центр підготовки та перепідготовки робітничих кадрів»; Навчально-практичний центр за технологіями компанії «БудМайстер» на базі Західно-Донбаського професійного ліцею; Навчально-демонстраційний центр поліграфічних матеріалів на базі державного навчального закладу «Міжрегіональне вище професійне училище з поліграфії та інформаційних технологій»; Навчально-практичний центр «Зварник» на базі державного навчального закладу «Запорізьке вище індустріально-політехнічне училище»; Навчально-практичний центр сфери послуг на базі державного навчального закладу «Рівненське вище професійне училище ресторанного сервісу і торгівлі»; Навчально-практичний центр з підготовки електрогазозварників та

<sup>10</sup> Українець С. Соціально-трудові відносини в Україні: зміст і розвиток / С. Українець // Україна: аспекти праці. — 1999. — № 3. — С. 35–41.

<sup>11</sup> Щербак Л. В. Створення системи соціального партнерства у сфері професійно-технічної освіти : метод. рек. / Л. В. Щербак. — Київ : Геопринт, 2008. — 45 с.

слюсарів з ремонту автомобілів на базі Квасилівського професійного ліцею; Навчально-практичний центр енергозбереження за технологіями компанії «Хенкель Баутехнік (Україна)» на базі Київського вищого професійного училища будівництва і дизайну; Інноваційно-практичний центр будівельних технологій «ТехноНіколь» — покрівельні матеріали на базі Донецького вищого професійного училища будівельних технологій; Навчально-практичний будівельний центр за технологіями «КНАУФ» на базі Київського професійного ліцею будівництва і комунального господарства.

У 2015 р. створено: регіональний навчально-практичний будівельний центр за технологіями «КНАУФ» на базі ДНЗ «Полтавське вище міжрегіональне професійне училище»; навчально-практичні будівельні центри «Хенкель Баутехнік (Україна)» на базі Барського професійного будівельного ліцею Вінницької області та ДПТНЗ «Миколаївський професійний ліцей»; навчально-практичні будівельні центри з використання матеріалів і технологій компаній групи «Снежка».

Найактивнішими соціальними партнерами професійної освіти є компанії: «Henkel Bautechnik Ukraine», «KNAUF», а також ТЗОВ «Снежка-Україна», фабрика сучасних будівельних сумішей «БудМайстер», «BOSCH», «TRIORA», «NIBKO», «HERZ Україна», ТОВ «Акватерм-Київ» та інші (рис. 1).

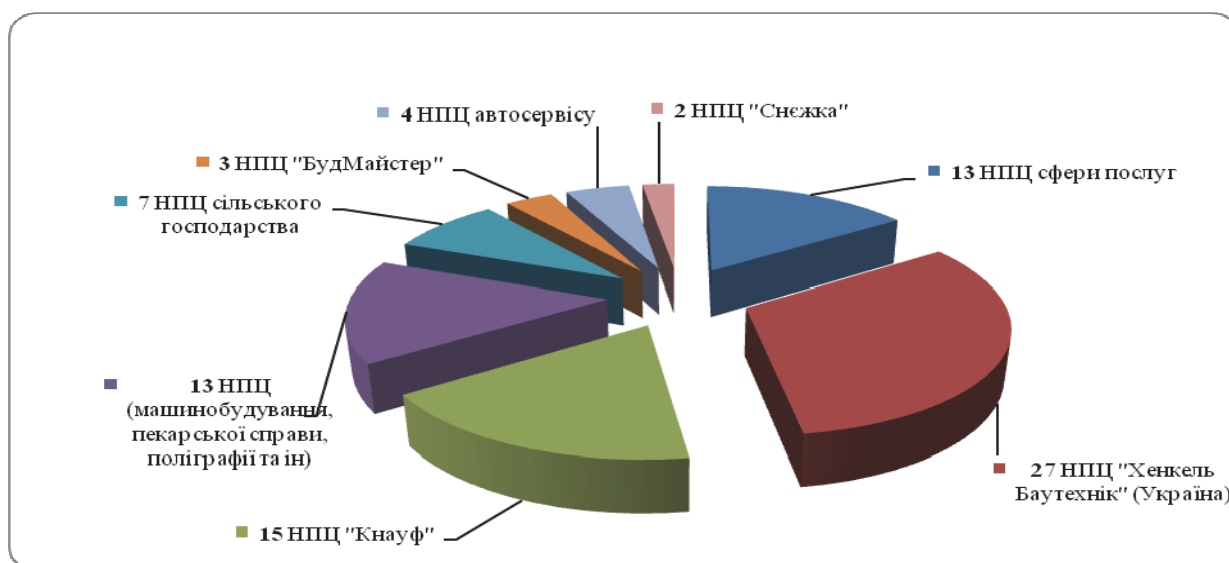


Рис. 1. Мережа навчально-практичних центрів інноваційних технологій

За сприяння Фонду Ебергарда Шьока (Німеччина) у межах міжнародного пілотного проекту у сфері ПТО створено три навчально-виробничі комплекси для підготовки фахівців з професії «Маляр, реставратор декоративно-художніх фарбувань» на базі: ДНЗ «Львівське вище професійне художнє училище», Вищого художнього професійно-технічного училища № 5 (м. Вінниця) та Київського ВПУ будівництва і дизайну.

У 2015 р. МОН України розпочато співпрацю з національним центром дизайнерського мистецтва «FashionGlobusUkraine». Проведено: декілька круглих столів «Інтегрований підхід до формування кадрового потенціалу: навчальний заклад – студент – роботодавець», всеукраїнські семінари для директорів ПТНЗ швейного профілю та представників швейної галузі «Шляхи підвищення престижності робітничих професій швейної галузі» тощо<sup>7</sup>.

Таким чином, на сьогодні вже функціонують 84 НПЦ, з яких: будівельна галузь – 44 (що становить 67% загальної кількості); сфера послуг – 13 (12%); сільське господарство – 7 (10%); промисловість – 5 (7%); машинобудівна галузь – 3 (4%) (рис. 2).

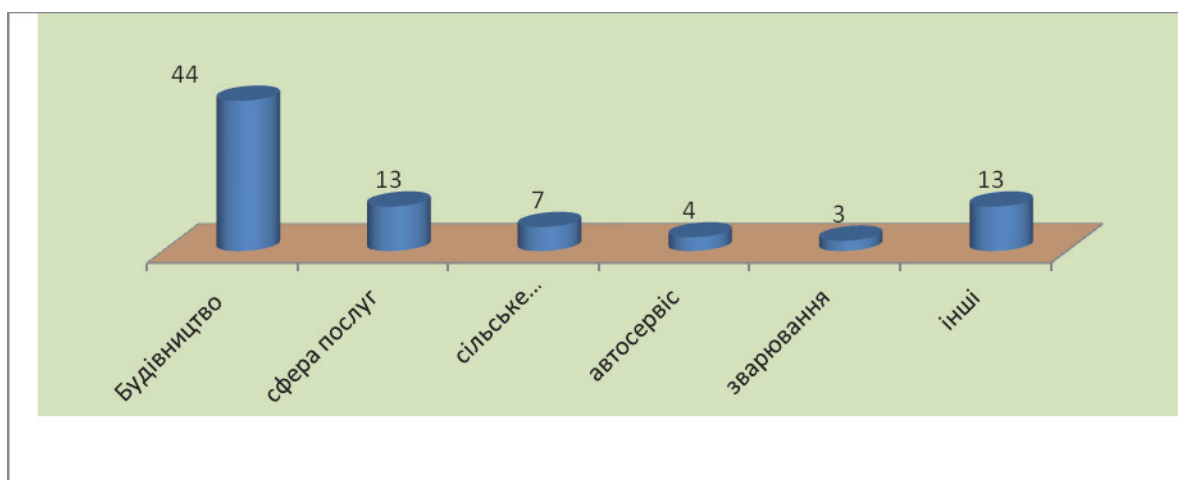


Рис. 2. Кількість навчально-практичних центрів з упровадження інноваційних технологій, створених на базі ПТНЗ за галузевим спрямуванням

Водночас у державному бюджеті 2017 року на створення 25 навчально-практичних центрів передбачено 50 млн грн.

Безумовно, найпоширенішою формою партнерства роботодавців і професійних навчальних закладів є проведення виробничого навчання (практики) та допомога у працевлаштуванні випускників. Однак не завжди виробнича практика на підприємстві стає реальним інструментом навчання учнів практичних навичок, що допоможуть їм працевлаштуватися<sup>8</sup>.

Загалом, можна стверджувати, що виконання завдань належного задоволення потреб галузей економіки в якісній робочій силі неможливе без налагодження системи соціального партнерства. Соціальне партнерство у сфері професійної освіти є важливим механізмом досягнення сучасної якості освіти, особливою формою взаємодії навчальних закладів та установ професійної освіти із суб'єктами та інституціями ринку праці, державними і місцевими

<sup>7</sup> Професійна освіта як складова забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу України: проблеми та шляхи вирішення: матеріали парлам. слухань у Верховній Раді України 1 червня 2016 року // Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти. — Київ: Парлам. вид-во, 2016. — 320 с. — С. 132–133. — (Серія «Парламентські слухання»).

<sup>8</sup> Сергеева Л. М. Сучасні підходи до партнерства ПТНЗ і роботодавців / Л. М. Сергеева // Післядипломна освіта в Україні. — 2008. — Спецвип. — С. 16.

органами влади та самоврядування, громадськими організаціями, спрямованими на узгодження і реалізацію інтересів усіх учасників навчально-виробничого процесу щодо надання освітніх послуг.

При цьому головною метою діяльності НПЦ є: навчання учнів ПТНЗ, студентів ВНЗ, працівників підприємств, організацій; упровадження у навчальний процес новітніх виробничих технологій із застосуванням сучасного обладнання, інструментів і матеріалів; підвищення кваліфікації фахівців підприємств, організацій, установ; здійснення постійного зв'язку між підприємствами й іншими ПТНЗ з метою поширення інноваційних педагогічних і виробничих технологій, інформації щодо новітніх матеріалів, інструментів, обладнання тощо.

Як правило, забезпечення діяльності НПЦ здійснюється за рахунок коштів спеціального фонду ПТНЗ, а також за участю підприємств, які є соціальними партнерами.

Важливим аспектом взаємодії ПТНЗ із соціальними партнерами є те, що роботодавці беруть активну участь у вихідному контролі знань, умінь і навичок учнів, слухачів ПТНЗ. Представники роботодавців очолюють Державні кваліфікаційні комісії з присвоєння кваліфікації випускникам. Законом України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» істотно розширено права організацій роботодавців у сфері ПТО. Вони в установленому порядку беруть участь у розробленні державного стандарту ПТО, розробленні та погодженні державних стандартів з конкретних професій, кваліфікаційних характеристик, професійних стандартів тощо.

Ефективність соціального партнерства різних рівнів визначається реалізацією договірних зобов'язань з питань підготовки кваліфікованих робітників. Водночас загальним критерієм ефективності соціального партнерства, на нашу думку, є виконання головного завдання системи ПТО – задоволення реальної потреби ринку праці та конкретних роботодавців, замовників підготовки робітничих кадрів за рахунок випускників ПТНЗ.

Водночас тісна співпраця соціальних партнерів з ПТНЗ надає можливість оновлювати матеріально-технічну базу навчального закладу, створюючи необхідні передумови для наповнення ринку праці кваліфікованою робочою силою.

Зазначимо, що вже сформовано інформаційну базу даних методичних розробок НПЦ по регіонах, започатковано пілотний проект з модернізації підготовки робітників дефіцитних професій. Для реалізації пілотного проекту обрано три професії: «Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва», «Монтажник санітарно-технічних систем та устаткування», «Швачка. Кравець. Закрійник». Визначено 23 ПТНЗ, на базі яких створено НПЦ.

Протягом 2016 р. ПТНЗ обирались за поданням департаментів (управлінь) освіти і науки обласних, Київської міської державних адміністрацій та з урахуванням сучасних потреб ринку праці, контингенту ПТНЗ за кожною професією, їх географічного розташування. Для професії «Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва» — 7 ПТНЗ: Вінницька,

Дніпропетровська, Кіровоградська, Київська, Миколаївська, Полтавська та Херсонська області. «Монтажник санітарно-технічних систем та устаткування» — 6 ПТНЗ: Донецька, Закарпатська, Івано-Франківська, Сумська, Тернопільська, Черкаська області. «Швачка. Кравець. Закрійник» — 10 ПТНЗ: Вінницька, Волинська, Житомирська, Запорізька, Львівська, Харківська, Хмельницька, Чернігівська, Чернівецька області та м. Київ). Розглядається питання долучення до цього проекту ПТНЗ усіх регіонів.

Уже визначено перелік сучасного обладнання, устаткування, інструменту для забезпечення роботи цих НПП, загальна вартість якого становить 254 млн грн («Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва» — 35245 тис. грн; «Монтажник санітарно-технічних систем та устаткування» — 628 тис. грн; «Швачка. Кравець. Закрійник» — 330 тис. грн). Наказами МОН України створено робочі групи щодо розроблення ДСПТО з цих професій.

Водночас треба зазначити, що ПТНЗ можуть утворювати в установленому порядку разом з вищими навчальними закладами, підприємствами, установами, організаціями навчально-виробничі комплекси, входити до асоціацій та інших об'єднань юридичних осіб. Однак, враховуючи нинішню ситуацію в освіті, відсутність нової законодавчої бази, цю роботу, на жаль, призупинено.

Професійно-практична підготовка проводиться у навчальних майстернях, на полігонах, на тренажерах, автодромах, трактородромах, у навчально-виробничих підрозділах, навчальних господарствах, а також на робочих місцях на виробництві чи у сфері послуг у таких формах: урок виробничого навчання в навчальному закладі; урок виробничого навчання на виробництві чи у сфері послуг; виробнича практика на робочих місцях на виробництві чи у сфері послуг; переддипломна (передвипускна) практика на виробництві чи у сфері послуг; інші форми професійної практичної підготовки. Професійно-практична підготовка учнів, слухачів здійснюється з обов'язковим виготовленням корисної продукції, наданням послуг, що оплачуються, згідно із законодавством.

Підприємства, установи, організації, незалежно від форм власності, зобов'язані надавати учням, слухачам ПТНЗ оплачувані робочі місця або навчально-виробничі ділянки для проходження виробничого навчання чи виробничої практики. Порядок надання робочих місць визначається Кабінетом Міністрів України. Учні, слухачі ПТНЗ під час виробничого навчання і виробничої практики на виробництві виконують роботи відповідно до навчальних планів і програм. Постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 770 внесено зміни до Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами ПТНЗ виробничого навчання та виробничої практики, що, безумовно, сприяє удосконаленню механізму проходження учнями ПТНЗ оплачуваного виробничого навчання та практики на виробництві. Зазначеними змінами передбачено конкретизацію системи оплати практики, зокрема, за фактично виконані обсяги робіт також передбачено організацію та проведення виробничої практики безпосередньо у навчальних майстернях з подальшим стажуванням на виробництві.

Однак більшість підприємств, установ, організацій не надають місця для проходження виробничої практики учням ПТНЗ, не всі підприємства своєчасно оплачують роботи, виконані учнями. Це негативно позначалося на якості підготовки кваліфікованих робітничих кадрів. Тому було внесено зміни до Порядку надання робочих місць для проходження учнями, слухачами професійно-технічних навчальних закладів виробничого навчання та виробничої практики, якими визначено, що виробниче навчання та виробнича практика учнів, слухачів може проводитися як виняток з дозволу місцевих органів управління ПТО у навчальних майстернях, дільницях, на полігонах, будівельних об'єктах, полях, фермах ПТНЗ за умови забезпечення ними виконання в повному обсязі навчальних планів і програм.

Організації – замовники підготовки кваліфікованих робітників — зобов'язані відповідно до укладених угод переказувати кошти на зміцнення навчально-виробничої бази, безоплатно передавати для навчальних цілей ПТНЗ приміщення, споруди, обладнання, техніку, інструменти, матеріали, енергоносії, науково-технічну інформацію, нові технології, надавати консультаційну технічну й технологічну допомогу та можливість стажування на виробництві викладачам, майстрам виробничого навчання й інструкторам виробничого навчання, проводити роботу з профорієнтації молоді тощо.

Важливу роль у справі залучення випускників навчальних закладів до традицій трудових колективів, у їхньому професійно-кваліфікаційному просуванні має відігравати трудове наставництво. Наставники допомагають молодим працівникам опанувати передові прийоми й методи праці, сприяють їхньому навчанню та кар'єрному зростанню, здійснюють виховання новачків відповідно до вимог корпоративної культури підприємства. Подолання кризових явищ в економіці за рахунок підвищення якості та конкурентоспроможності робочої сили зумовлює нагальну потребу у відродженні руху наставництва. Виконання цього завдання має здійснюватися на основі системного підходу.

Отже, можна виокремити такі принципи соціального партнерства, як: законність; демократичність; рівноправність та взаємоповага сторін; обґрунтованість і реальність взаємних зобов'язань; відповідальність сторін за виконання домовленостей і зобов'язань. Ефективність соціального партнерства різних рівнів визначається реалізацією договірних зобов'язань з питань підготовки кваліфікованих робітників. Водночас загальним критерієм ефективності соціального партнерства, на нашу думку, є задоволення реальних потреб ринку праці та конкретних замовників.

### **Висновки**

Аналіз наукових досліджень і реальної практики соціального партнерства дає змогу дійти висновку про те, що в умовах ринкової економіки лише у форматі ефективної взаємодії з роботодавцями професійний навчальний заклад зможе зреалізувати свою основну функцію — забезпечити ринок праці випускниками необхідної кількості та якості професійної підготовки. Водночас у процесі

підготовки кваліфікованих фахівців педагогічними працівниками має постійно здійснюватися постійний системний аналіз виробництва, перспектив його розвитку, відбору, вивчення, узагальнення і використання наукової та виробничо-технологічної інформації про нові та сучасні матеріали, техніку та технології. Це, зі свого боку, передбачає аналіз та класифікацію виробничих функцій та завдань професійно спрямованої підготовки, визначення рівнів соціально-професійної компетентності випускників закладів професійної освіти.

Безумовно, необхідним є подальше поліпшення управління на всіх рівнях, особливо з урахуванням децентралізації управління, передачі відповідних функцій на місця, передусім, під час формування нових управлінських структур професійної освіти при обласних (міських) держадміністраціях.

Цілком очевидно, що потребують розроблення такі питання, як: удосконалення законодавства щодо соціального партнерства в професійній освіті, формування нової організаційної моделі соціального партнерства з урахуванням реальних потреб ринку праці; підготовка спеціальних податкових і фінансово-кредитних механізмів для залучення коштів роботодавців, приватного сектора до інвестування розвитку професійної освіти, наукової та інноваційної діяльності в освіті; участь роботодавців у розробленні професійних та оновленні освітніх стандартів, запровадженні незалежної експертизи програм професійної освіти і навчання.

Отже, для економічного зростання країни вкрай необхідно поглибити соціальне партнерство між навчальними закладами й організаціями роботодавців через їх участь у підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації робітників і посилити роль місцевих органів виконавчої влади та самоврядування, роботодавців, інституцій ринку праці щодо узгодження і реалізації інтересів усіх учасників цього процесу щодо виконання замовлень на освітні послуги, визначення напрямів та обсягів підготовки кваліфікованих працівників.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

На нашу думку, незважаючи на інтерес науковців до питань управління та соціального партнерства, теоретичні та методологічні розробки в цій сфері слід поглибити з урахуванням структурних, організаційних, змістових та інших змін, що відбуватимуться в системі освіти, професійної освіти та політики зайнятості в Україні.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 2010. — № 40, ст. 524.
2. Діденко Н. Г. Модернізація управління системою освіти України в умовах суспільних змін / Н. Г. Діденко // Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні : матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (20 квіт. 2016 р.). — Полтава : ПолтНТУ, 2016. — С. 26–28.

3. Дубровський І. М. Система соціального партнерства як регулятор соціально-трудових відносин в умовах трансформації українського суспільства (соціологічний аналіз) : дис. ... канд.. соціол. наук. : спец. 22.00.07 «Соціологія управління» / І. М. Дубровський. — Харків, 2001.
4. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учеб. пособие / Н. И. Есинова. — Киев : Кондор, 2003. — С. 102–133.
5. Ничкало Н. Г. Науково-методичне забезпечення соціального партнерства / Н. Г. Ничкало // Професійно-технічна освіта. — 2004. — № 2. — С. 15–16.
6. Про участь центральних та регіональних органів виконавчої влади, об'єднань роботодавців у формуванні трудового потенціалу держави та професійній підготовці кваліфікованих робітників для сучасної економіки України: матеріали слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань науки і освіти 21 грудня 2011 року / за заг. ред. В. П. Головінова. — Київ : Парлам. вид-во, 2012. — 480 с.
7. Професійна освіта як складова забезпечення кваліфікованого кадрового потенціалу України: проблеми та шляхи вирішення: матеріали парлам. слухань у Верховній Раді України 1 червня 2016 року // Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти. — Київ : Парлам. вид-во, 2016. — 320 с. — (Серія «Парламентські слухання»).
8. Сергеева Л. М. Сучасні підходи до партнерства ПТНЗ і роботодавців / Л. М. Сергеева // Післядипломна освіта в Україні. — 2008. — Спецвип. — С. 16–19.
9. Супрун В. В. Теоретичні та практичні аспекти регулювання професійної освіти в Україні / В. В. Супрун // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. ; НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. В. В. Олійник ; редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін]. — Київ : АТОПОЛ ГРУП, 2016. — Вип. 2(31). — С. 108–123. — (Серія «Управління та адміністрування»).
10. Українець С. Соціально-трудові відносини в Україні: зміст і розвиток / С. Українець // Україна: аспекти праці. — 1999. — № 3. — С. 35–41.
11. Щербак Л. В. Створення системи соціального партнерства у сфері професійно-технічної освіти : метод. рек. / Л. В. Щербак. — Київ : Геопринт, 2008. — 45 с.
12. Щербак О. Зв'язок стандартів професійної освіти з вимогами ринку праці / О. Щербак // Педагогіка і психологія професійної освіти : наук.-метод. журн. — 2006. — № 1. — С. 181–188.



**Victor Tsugan**

**DEVELOPMENT OF SOCIAL PARTNERSHIP IN UKRAINE  
PROFESSIONAL EDUCATION IN THE MODERNIZATION  
OF THE EDUCATIONAL SECTOR**

We consider the introduction of innovative managerial and pedagogical technologies in the modernization of the educational sector through the development of public-private partnerships and the creation of educational and practical centers of social partnership as the main form of interaction between vocational education with modern production competitive in the preparation of qualified personnel.

The relevance of this study determined the formation of labor potential of the state and society demands on quality training of qualified personnel for industries Ukraine. After all, today vocational education is a potentially powerful factor in technological development, socio-economic and cultural progress. Therefore, analysis of training qualified specialists for national needs and regional labor markets in the light of the public-private partnership is essential and urgent.

It is clear that a special role in this process is the development of social partnership which involves the preparation of competitive personnel of a new type, which own advanced manufacturing technologies, broader skills and competencies can work in teams, create and effectively use new technology and new materials, tools, equipment and devices. This determines the need for detailed scientific analysis on the development of social partnership in vocational education in the educational sector modernization, development of legal, functional, organizational, financial and economic mechanisms of management and administration that would promote comprehensive development and partnerships.

In our opinion, despite the interest of researchers to issues of governance and social partnership, theoretical and methodological developments in this area should be deepened, given the structural, organizational, content and other changes that occur in education, vocational training and employment policy in Ukraine.

**Шульга Наталія Дмитрівна,**  
*кандидат технічних наук, директор Київського  
транспортно-економічного коледжу*

## **ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ**

***Анотація.** У статті автор розкриває основні шляхи вдосконалення державної освітньої політики як інструмента соціально-економічного розвитку країни. Зокрема, наголошується на необхідності збереження наступності у державній освітній політиці, системного аналізу досягнень і прорахунків попередніх планованих реформ; стабільності вектора державної освітньої політики, оскільки важливою умовою для здійснення освітніх реформ є їх довготривалість, а тому державна освітня політика повинна забезпечувати стабільність їх проведення. Особливу увагу зосереджено на питаннях забезпечення якості освіти, а також розвитку людського капіталу.*

***Ключові слова:** державна освітня політика, якість освіти, реформи, людський капітал.*

**Шульга Наталия Дмитриевна**

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ КАК ИНСТРУМЕНТА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ**

***Аннотация.** В статье автор раскрывает основные пути совершенствования государственной образовательной политики как инструмента социально-экономического развития страны. В частности, отмечается необходимость сохранения преемственности в государственной образовательной политике, системного анализа достижений и просчетов предыдущих планируемых реформ; стабильности вектора государственной образовательной политики, поскольку важным условием для осуществления образовательных реформ является их долговечность, а потому государственная образовательная политика должна обеспечивать стабильность их проведения. Особое внимание уделено вопросам обеспечения качества образования, а также развития человеческого капитала.*

***Ключевые слова:** государственная образовательная политика, качество образования, реформы, человеческий капитал.*

**Natalia Shulga**

## **THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVEMENT NATIONAL EDUCATION POLICY AS A TOOL OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT**

***Abstract.** The author of the article reveals the main ways of improving of the state educational policy as a tool for socio-economic development of the state.*

*Particularly in the article it is emphasized the need of maintaining the continuity in the state educational policy, system analysis of achievements and failures of previous planned reforms; stability of the state educational policy vector, as an important condition for the implementation of educational reforms is their long time duration, and therefore the national education policy must ensure the stability of their conduct. Particular attention is paid to issues of education quality assurance and the development of human fund.*

**Keywords:** *state educational policy, the quality of educational reform, human fund.*

### **Постановка проблеми**

У «Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні» зазначається, що за роки незалежності державна освітня політика пройшла три етапи свого розвитку і була спрямована на створення ефективної самодостатньої національної освітньої системи.

*Перший етап (1991–2002)* — період національної самоідентифікації в освіті: Закон Української РСР «Про освіту» (1991), Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність» (1991), Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») (1993), Закони України «Про професійно-технічну освіту» (1998), «Про загальну середню освіту» (1999), «Про позашкільну освіту» (2000), «Про дошкільну освіту» (2001), «Про вищу освіту» (2002), «Національна доктрина розвитку освіти» (2002).

*Другий етап (2003–2013)* — формування державної освітньої політики в новому методологічному і соціально-економічному контексті, що «визначався процесами європейської інтеграції та світової глобалізації, прискоренням розвитку людства на дослідницько-інноваційних засадах. Зріло розуміння невідворотності імперативних характеристик і детермінувальних впливів загальноцивілізаційного поступу та загрози відставання України, її освітньої та наукової галузей від темпів планетарного розвитку і головне невідповідності типу прогресу людства»<sup>11</sup>.

Новий *третій етап (2014 – до теперішнього часу)* у житті держави, як відомо, обтяжений соціально-економічною кризою, пов'язаною з російською агресією, що поставила країну перед необхідністю розв'язувати надскладні проблеми, мобілізувавши усі наявні ресурси. Незважаючи на такі складні обставини, для цього періоду характерна комплексна модернізація освітньо-наукової галузі. Саме в цей період ухвалено Закон України «Про вищу освіту» (2014), Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність» (2015). У листопаді 2014 р. було запропоновано для широкого обговорення в суспільстві «Концепцію розвитку освіти України на 2015–2025 роки». У 2016 р. на обговорення громадськості представлено Проект «Нова школа: простір освітніх можливостей», яким, як зазначила міністр освіти і науки України Л. Гриневич,

<sup>11</sup> Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / за заг. ред. В. Г. Кременя. — Київ : Педагогічна думка, 2016. — 448 с.

«розпочинається реформа, яка на десятиріччя визначить освітній ландшафт України»<sup>14</sup>.

Очікувана реформа, на думку авторів проекту, має зупинити негативні тенденції, що мають місце, натомість перетворить українську школу на важіль соціальної рівності, економічного розвитку і конкурентоспроможності України<sup>14</sup>.

Постало питання, які заходи необхідно передбачити, які шляхи слід обирати, щоб забезпечити реальне вдосконалення державної освітньої політики як інструмента соціально-економічного розвитку країни. Адже відомо, що визначення пріоритетів є важливою умовою ефективності здійснюваних дій.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблемам, пов'язаним з розкриттям сутності освіти, її розвитком і реформуванням, накресленням основних напрямів модернізації цієї галузі в сучасних умовах української реальності присвячено праці В. Андрущенка, В. Войтова, Г. Гайсіної, Г. Клімової, В. Кременя, О. Локшиної, М. Михальченка, О. Овчарук, А. Субетто, П. Хобзея та ін. Концептуальні засади модернізації освіти розкриваються у працях Б. Гершунського, Б. Євтуха, В. Кременя, В. Журавського, М. Зубрицької, О. Катеринчука, Є. Краснякова та ін. Сутність, методологічні засади та різні аспекти формування державної освітньої політики, механізми її впровадження розкрито в працях Д. Дзвінчука, С. Клепка, Є. Краснякова, С. Крисюка, В. Лугового, Т. Лукіної, Л. Наливайка, Л. Прокопенка, В. Савельєва, Г. Стасюка та ін. Проблемам людського капіталу та важливості його врахування в державній освітній політиці присвячено праці О. Бородіна, В. Гетало, О. Грішної, Е. Денісона, І. Каленюка, С. Клепка, Л. Тертичної та ін.

*Виділення невирішених раніше аспектів загальної проблеми.* Комплексного аналізу шляхів удосконалення державної освітньої політики як інструмента соціально-економічного розвитку країни здійснено не було.

*Мета і завдання дослідження.* На основі аналізу сучасного стану розвитку освіти та державної освітньої політики України визначити шляхи удосконалення державної освітньої політики як інструмента соціально-економічного розвитку країни.

### **Виклад основного матеріалу**

Як показав проведений нами аналіз, незавершення реформ стало негативною тенденцією останніх років. Причиною постійних кризових явищ в освіті, на нашу думку, може бути відсутність глибокого аналізу попередніх реформ, а також нестабільність щодо здійснення державної освітньої політики, що часто пов'язано зі зміною політичного курсу та керівництва країни.

Ми переконані, що одним із шляхів удосконалення державної освітньої політики повинна стати стабільність вектора державної освітньої політики,

---

<sup>14</sup> Проект для обговорення «Нова школа: простір освітніх можливостей» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://mon.gov.ua/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8%202016/08/21/2016-08-17-3-.pdf>

збереження наступності у державній освітній політиці, системний аналіз досягнень і прорахунків попередніх планованих реформ.

Для успішного здійснення реформ надзвичайно важливим є часовий ефект. Державну освітню політику можна оцінювати тільки в довгостроковій перспективі, оскільки будь-які більш чи менш масштабні зміни вимагають терпіння, що не завжди враховується розробниками реформ.

Так, професори Стенфордського університету змоделювали вплив на економіку освітніх реформ, які розраховані на 10, 20 і 30 років, для поліпшення успішності учнів на 0,5 стандартного відхилення в момент здобуття середньої освіти. Автори припустили, що реформи діють лінійно, отже, наприклад, 20-річна реформа, яка забезпечує приріст досягнень учнів у розмірі 0,5 стандартного відхилення, підвищуватиме їхню успішність на 0,025 стандартного відхилення щороку протягом усіх етапів реформи.

Автори припустили, що вплив реформи на економіку є пропорційним середньому рівню освітніх досягнень населення працездатного віку, тобто відповідних успіхів працівники досягають упродовж 35 років своєї трудової діяльності. Автори розраховували середні рівні досягнень, спираючись на поступове підвищення освіченості людей, які закінчують школу, на різних етапах реформи. Наслідки освітньої реформи не відчужаються цілком до закінчення терміну 35 років після неї, тобто для 10-літньої реформи — до закінчення 45 років, як вийде їй термін. «Наша пропозиція, — зазначають автори, — про лінійний вплив, що залежить від досягнень середнього рівня по всій робочій силі, імовірно, є консервативною, оскільки нові технології, що залежать від краще навчених кадрів, можуть бути запроваджені за наявності значної кількості більш кваліфікованих працівників, тобто для цього потрібне поліпшення освіти всієї робочої сили»<sup>18</sup>.

У процесі дослідження автори довели, що за будь-яких масштабів підвищення академічних досягнень реформа, проведена в короткі терміни, значно впливатиме на економіку просто завдяки тому, що «більш високоякісні працівники» домінуватимуть у середовищі робочої сили. Наприклад, 20-літня реформа забезпечить підвищення ВВП на 5% (порівняно з економікою без підвищення якості освіти). П'ять процентів ВВП — це суттєво вище, ніж витрати середньої країни на всю початкову і середню освіту, отже, реформи, що забезпечують зростання ВВП, які із запасом перекривають усі витрати на початкову і середню освіту, справді, важливі. При цьому навіть 30-літня програма реформ сприятиме підвищенню реального ВВП більш як на 5 відсотків.

Автори переконані, що подальше прогнозування обсягу чистих вигод від підвищення якості освіти на пореформенний період яскраво ілюструє довготривалі ефекти реформи. За 75-річного горизонту планування 20-річна

---

<sup>18</sup> Ханушек Э. Роль качества образования в экономическом росте [Электронный ресурс] / Э. Ханушек, Л. Вессман. — Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/05/06/1268032613/5.pdf>

реформа дає змогу створити реальний ВВП на 36% більший, ніж він був би за відсутності змін у якості освіти<sup>18</sup>.

Отже, важливою умовою для здійснення освітніх реформ є їх довготривалість, а тому державна освітня політика повинна забезпечувати стабільність їх проведення.

Одним із головних завдань сучасної реформи є якість освіти як один із важливих чинників забезпечення соціально-економічного зростання. «Наше завдання, — наголошує міністр освіти і науки України Л. Гриневич, — кожній дитині дати доступ до якісної освіти. Успіх України полягає в тому, щоб побудувати суспільство освіченого загалу, бо кожна дитина, попри її здібності, має право на успіх у житті, на максимальне розкриття власних здібностей, яке може запропонувати якісна освіта»<sup>6</sup>.

Таке завдання, на нашу думку, є цілком реальним. Оскільки, згідно з теорією, одним із вагомих важелів, за допомогою якого державна освітня політика може бути інструментом соціально-економічного розвитку суспільства, є якість освіти. Якість освіти розвиває творчий потенціал кожної особистості і тим самим виступає найбільш універсальним ресурсом цивілізації; змінює погляди людей на власну поведінку та дії оточення, що сприяє коригуванню цілей економічної діяльності суб'єктів; посилює координаційний ефект, формуючи якісні характеристики суспільної свідомості, які підвищують рівень соціального взаєморозуміння та взаємодії в суспільстві; сприяє зростанню рівня кваліфікації працівників, розвитку ділових якостей, позитивно впливає на ефективність праці, підвищуючи її продуктивність, а також сприяє зростанню людського й інтелектуального капіталу. Усе це разом забезпечує зростання темпів соціально-економічного розвитку<sup>10</sup>.

Цікавим з цього погляду є думка професора Стенфордського університету Е. Ханушека, який провів глибокі дослідження взаємозв'язку якості освіти й економічного зростання. Він звертає увагу на те, що суттєвим недоліком у державній освітній політиці є те, що головна увага приділяється збільшенню видатків на освіту для більш повного охоплення населення освітою без урахування надання якісних знань.

Такий підхід, на думку дослідника, упускає саму суть освіти. «Тим часом ігнорування якості освіти у процесі міжкраїнних порівнянь є ще більш кричущим, ніж у випадку аналізу окремих країн. У жодному разі не можна вважати, що середній учень у школі Гани або Перу одержить той самий обсяг знань, що і такий самий учень у школі Фінляндії чи Південної Кореї. Автор переконаний, що, безумовно, один рік навчання не дає однакового обсягу знань, незалежно від якості системи освіти, у якій він надається. Приріст в

<sup>18</sup> Ханушек Э. Роль качества образования в экономическом росте [Электронный ресурс] / Э. Ханушек, Л. Вессман. — Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/05/06/1268032613/5.pdf>

<sup>6</sup> Гриневич Л. Нова українська школа. Нам потрібен не тюнінг системи, а нові результати [Електронний ресурс] / Л. Гриневич. — Режим доступа : <http://pedpresa.ua/166195-nova-ukrayinska-shkola-nam-potriben-ne-tyuning-systemy-a-novi-rezultaty-liliya-grynevych.html>

<sup>10</sup> Матюк Т. В. Роль освіти в економічному розвитку суспільства / Т. В. Матюк // Економічний вісник. — 2013. — № 3. — С. 21–30.

академічних навичках буде різним, залежно від ефективності системи освіти, якості викладання, освітньої структури і навчальних програм. Ось чому, оцінюючи вплив освіти на економічне зростання, не треба враховувати, скільки часу учні провели у школі, багато важливіше сконцентруватися на тому, чого вони за цей час навчилися<sup>18</sup>.

Як бачимо, якість освіти стає стратегічним чинником у розвитку науково-технічного прогресу, освоєння наукоємних технологій, упровадження інновацій, становлення інформаційної цивілізації, постіндустріального типу економіки на тлі глобалізації, зростання ролі людського капіталу, підвищення якості життя і стабільності суспільства.

Сьогодні, зазначається в щорічній доповіді Організації Об'єднаних Націй за 2015 р., «технологічна революція демонструє технологічні зміни, зорієнтовані на високу кваліфікацію, висуваючи ідею, що чистий ефект від упровадження нових технологій сприяє скороченню попиту на кадри висококваліфіковані...

На вершині піраміди знаходитимуться гарні робочі місця для осіб з високим рівнем освіти, знань і вмінь»<sup>7</sup>.

Практика індустріально розвинених країн свідчить про якісно інший, вищий рівень залежності результатів економічного розвитку від людини, її професійних знань, умінь, здібностей, моральної мотивації і соціального самопочуття, що безпосередньо впливає на працю, ставлення до праці, на надійність і скоординованість усіх ланок виробничого процесу<sup>12</sup>.

Тому курс, який сьогодні Україна бере у своїй державній освітній політиці, зокрема, спрямованість освітньої реформи на підвищення якості освіти, якості знань, справді, видається правильним. У цьому ж аспекті слід розглядати й якість навчальних закладів усіх рівнів, які є провідниками і виконавцями державної освітньої політики.

З якістю освіти, яка є важливим чинником економічного розвитку держави, пов'язаний не менш важливий інший — людський — капітал. У державній освітній політиці він розглядається як інструмент соціально-економічного розвитку, як рівноправний і самостійний виробничий чинник, рівень і накопичення якого здатні суттєво впливати на економічне зростання держави<sup>4</sup>.

Згідно з даними Світового банку, який проаналізував 192 країни, головним чинником економічного багатства країни є людський капітал, який тісно взаємодіє з суспільством і державою.

---

<sup>18</sup> Ханушек Э. Роль качества образования в экономическом росте [Электронный ресурс] / Э. Ханушек, Л. Вессман. — Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/05/06/1268032613/5.pdf>

<sup>7</sup> Доклад о человеческом развитии 2015. Труд во имя человеческого развития [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15\\_standalone\\_overview\\_ru.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_standalone_overview_ru.pdf)

<sup>12</sup> Нестерова Д. В. Инвестиции в образование как фактор экономического роста [Электронный ресурс] / Д. В. Нестерова. — Режим доступа : [http://elar.ufru.ru/bitstream/10995/3586/2/prof\\_uieup\\_1\\_nesterova.pdf](http://elar.ufru.ru/bitstream/10995/3586/2/prof_uieup_1_nesterova.pdf)

<sup>4</sup> Вишневская Н. Т. Комментарий к статье Э. Ханушека и Д. Кимко «Школьное образование, качество рабочей силы и экономический рост» / Н. Т. Вишневская // Вопросы образования. — 2006. — № 1. — С. 194–196.

Виявлено, що внесок людського капіталу в соціально-економічний розвиток країни становить 64%, тоді як внесок фізичного капіталу — 16%, природного — 20%. А в таких розвинених країнах, як Німеччина, Швейцарія, Японія, перевага людського капіталу становить 80%<sup>9; 17</sup>.

Завдяки людському капіталу, найбільш кваліфікованій робочій силі стає можливим упровадження всього нового, що дає змогу економіці працювати ефективно, забезпечити поліпшення умов життя людей.

Сьогодні встановлено чіткий і суттєвий зв'язок між інвестиціями в людський капітал і соціально-економічним зростанням. Так, підвищення рівня компетенції на 1% стосовно міжнародного середнього показника супроводжується зазвичай 2,5% відносним зростанням продуктивності праці і 1,5% ростом валового національного продукту на одну особу. У трьох країнах, де в процесі дослідження людський капітал найбільш виразно поліпшив показники між старшим і молодшим поколіннями (Бельгії, Фінляндії та Італії), зростання продуктивності на одного робітника було набагато вищим, ніж середній показник. Водночас там, де спостерігалось недостатнє поліпшення компетенції (Нова Зеландія, Швеція і США), економічне зростання відбувалося повільніше<sup>8; 20; 21</sup>.

Звернімося до одного з найважливіших показників, який характеризує рівень розвитку людського капіталу. Це індекс людського капіталу.

Згідно зі Щорічною Доповіддю ООН за 2015 рік «Робота задля людського розвитку», Україна посідає 81-ше місце серед 187 країн світу (0,734), піднявшись на 2 позиції з 83-го місця у 2013 р.<sup>22; 7</sup>.

До показників розвитку країни, які допомогли нам посісти 81-ше місце, належать: рівень охоплення освітою, рівень та тривалість життя громадян.

За підрахунками О. Гізело, український індекс менший за середнє значення цього показника для країн із високим рівнем людського розвитку (0,735) і для країн Європи та Центральної Азії (0,738). Найближчими сусідами України, за цим показником, є Перу та Беліз. Лідери індексу людського розвитку ООН — Норвегія, Австралія, Швейцарія, Нідерланди і США<sup>5</sup>.

---

<sup>9</sup> Кубатко О. В. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. В. Кубатко, Ж. С. Пронікова // Механізм регулювання економіки. — 2013. — № 3. — С. 92–99.

<sup>17</sup> Україна у вимірі економіки знань / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця. — Київ : Основа, 2006. — 592 с.

<sup>8</sup> Козлова В. В. Вплив людського капіталу на економічний ріст [Електронний ресурс] / В. В. Козлова, В. І. Невмержицький. — Режим доступу : <http://intkonf.org/kozlova-v-v-ken-nevmerzhitskiy-v-i-vpliv-lyudskogo-kapitalu-na-ekonomichniy-rist/>

<sup>20</sup> A breakthrough in measuring the knowledge economy [Electronic resource] // The Economist. — 2004. — August, 28th. — URL : <http://www.economist.com/node/3127844>

<sup>21</sup> The Productivity Riddle [Electronic resource] // Strategy+Business. — Winter, 2006. — Issue 45. — URL : <http://www.strategy-business.com/article/06402?gko=bbac3>

<sup>22</sup> Human Development Report 2014 : Sustaining Human Progress : Reducing Vulnerabilities and Building Resilience [Electronic resource]. — URL : <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2014>

<sup>7</sup> Доклад о человеческом развитии 2015. Труд во имя человеческого развития [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15\\_standalone\\_overview\\_ru.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_standalone_overview_ru.pdf)

<sup>5</sup> Гізело О. І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України / О. І. Гізело // Ринок праці та зайнятість населення. — 2015. — № 1. — С. 11–14.



Однак населення нашої держави (стовідсотково) здобуває початкову освіту, що дає нам можливість отримати світову першість за цією складовою в усіх вікових групах. Рівень охоплення населення України середньою освітою — 99% (за цим показником ми знаходимося у першій десятці), а вищою — 22%<sup>16</sup>.

Водночас, незважаючи на сильні позиції України, пов'язані з освітою, цей показник, як свідчить практика, не дає належних соціально-економічних ефектів<sup>15</sup>.

Постає закономірне питання: що є причиною такого становища?

По-перше, спеціалісти з вищою освітою не завжди здатні застосувати теоретичні знання на практиці; по-друге, корупція освітньої сфери, що безпосередньо впливає на рівень якості освіти; по-третє, низький рівень оплати, а отже, спеціалісти не зацікавлені у своїй праці, мало мотивовані; по-четверте, високий рівень безробіття; по-п'яте, відсутність належного попиту підприємств на інтелектуальний потенціал, що пов'язано з незадовільним станом модернізаційних процесів у різних галузях господарства; по-шосте, відтік «мізків» за кордон у пошуках кращого життя в більш перспективних країнах тощо.

Через таку ситуацію надзвичайно важливо в державній освітній політиці враховувати інвестиційну спрямованість стосовно людського капіталу, який «визначається досягнутим рівнем знань, кваліфікації, вмінням працювати; потенційними здібностями населення країни, здатністю забезпечувати інноваційний розвиток продуктивних сил. Для досягнення саме такої якості людського капіталу необхідне інвестування, яке забезпечуватиме рівень освіти і науки, достатній для виконання економічної функції та постійного відтворення інтелектуального людського капіталу — капіталу, втіленого в людях, здатних створювати нове»<sup>1; 3</sup>.

За підрахунками західних та вітчизняних економістів, майже третина приросту валового внутрішнього продукту в розвинутих країнах світу нині забезпечується ефективною державною освітньою політикою, спрямованою на забезпечення інвестицій у сферу освіти<sup>19</sup>.

Як свідчить статистика, інвестиційні вкладення в людський капітал в Україні надто низькі, зокрема, удвічі нижчі, ніж у європейських країнах і майже утричі, ніж у США<sup>5</sup>. Інвестиційні вкладення в людський капітал у 2013 р. у

<sup>16</sup> Рівень розвитку людського капіталу України у 2015 році [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://edclub.com.ua/analytika/riven-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-ukrayiny-u-2015-roci>

<sup>15</sup> Рейтингові оцінки розвитку людського капіталу 2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://edclub.com.ua/analytika/rejtingovi-ocinky-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-2016>

<sup>1</sup> Амосов О. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект [Електронний ресурс] / О. Амосов, А. Дегтяр. — Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-3/doc/3/08.pdf>

<sup>3</sup> Білецький О. В. Оцінка впливу освітньої компоненти людського капіталу на економічний розвиток держави / О. В. Білецький // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2015. — № 3. — С. 74–79.

<sup>19</sup> Яненко І. Г. Роль освіти і науки для економічного росту і розвитку суспільства / І. Г. Яненко // Економіка та держава. — 2015. — № 7. — С. 6–9.

<sup>5</sup> Гізело О. І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України / О. І. Гізело // Ринок праці та зайнятість населення. — 2015. — № 1. — С. 11–14.

процентному еквіваленті до ВВП становили 8,8. Для порівняння: у Німеччині — 16,72, у Франції — 17,55, у Польщі — 11,84, у США — 23,41<sup>13</sup>.

Згідно з теорією американського економіста Г. Беккера, інвестиції в людський капітал мають свої особливості: формування людського капіталу вимагає від самої людини і всього суспільства значних затрат; інвестиції в людський капітал забезпечують власникові в майбутньому отримання більш високого доходу; економічно-соціальний ефект забезпечують значні за обсягом, тривалі за часом та інтегральні за характером вкладення в людський капітал<sup>2</sup>. І тому багато країн, здійснюючи державну освітню політику, спрямовують її на проведення реформ у галузі фінансування освіти, «переважна частина з яких пов'язана зі зміною механізмів розподілу ресурсів шляхом прямих взаємозалежностей між державними ресурсами і результатами діяльності закладів і конкурентного підходу до загального розподілу ресурсів»<sup>19</sup>.

Відомо, наприклад, що в таких країнах, як США, Південна Корея, Австралія, Австрія тощо, де частка витрат на освіту вища за 2% від ВВП, рівень приватних інвестицій в освіту є вищим [там само].

Група вчених Інституту економіки та прогнозування НАН України, розглядаючи співвідношення державних витрат (на макрорівні) на одного учня до ВВП на людину, виявила, що в Україні ці частки є найменшими у початковій і середній освіті, тоді як, наприклад, в Італії, цей показник удвічі більший. Щодо вищої освіти, то автори відзначають кращу ситуацію у цій галузі: показник України більший, ніж у 5 країнах (Франції, Греції, Ісландії, Італії, Португалії), але менший, ніж у інших 15 країнах, що входять до групи High income<sup>17</sup>.

В. Геєць і А. Савчук, аналізуючи співвідношення, що склалися в Україні щодо державних витрат на освіту між окремими її видами, констатують нераціональність їх розподілу між початковою, середньою і вищою освітою<sup>17</sup>. Це є надзвичайно тривожним симптомом.

Формуючи і реалізуючи державну освітню політику стосовно інвестицій у людський капітал, треба реально усвідомлювати, на що, насамперед, необхідно спрямовувати ці вкладення.

Наприклад, щоб інвестиції працювали на сучасному етапі розвитку нашої країни, треба з'ясувати, якій освіті (базовій чи вищій) слід надавати перевагу. Для цього необхідно продумати такий механізм інвестування освіти, який забезпечував би ефективність розподілу фінансових ресурсів.

Важливо також, здійснюючи державну освітню політику, спрямовану на забезпечення ефективності людського капіталу, враховувати оптимальне

<sup>13</sup> Потапенко С. Д. Особливості державного інвестування у людський капітал на сучасному етапі [Електронний ресурс] / С. Д. Потапенко, Л. А. Мироненко. — Режим доступу : [http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4729/1/vcheni\\_zapysky\\_14%282%29\\_12\\_%2839-47%29.pdf](http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4729/1/vcheni_zapysky_14%282%29_12_%2839-47%29.pdf)

<sup>2</sup> Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход : избранные труды по экономической теории / Г. С. Беккер. — М. : ГУ ВШЭ, 2003. — 672 с.

<sup>19</sup> Яненкова І. Г. Роль освіти і науки для економічного росту і розвитку суспільства / І. Г. Яненкова // Економіка та держава. — 2015. — № 7. — С. 6–9.

<sup>17</sup> Україна у вимірі економіки знань / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця. — Київ : Основа, 2006. — 592 с.

поєднання державних інвестицій з приватними, здійснювати постійний контроль, порівняння й аналіз ефективності інвестицій у різні активи людського капіталу.

### **Висновки**

З'ясовано, що однією з причин постійних кризових явищ в освіті може бути відсутність аналізу попередніх реформ, а також нестабільність щодо здійснення державної освітньої політики через зміну політичного курсу та керівництва країни. Тому одним із шляхів удосконалення державної освітньої політики має стати збереження наступності державної політики у сфері освіти, системний аналіз досягнень і прорахунків попередніх планових реформ.

Виробляючи стратегічні напрями державної освітньої політики, слід розглядати якість освіти як один з важливих чинників забезпечення соціально-економічного зростання країни, виокремлюючи такі важливі форми інституалізації державної освітньої політики, як: вибір і конкуренція, децентралізація, підзвітність та контроль.

### **Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі**

З метою вдосконалення державної освітньої політики як інструмента соціально-економічного розвитку країни необхідно:

- передбачити вдосконалення законодавчої і нормативної бази із моніторингу й оцінювання якості освіти, розробити реальні дієві механізми для забезпечення незалежного експертного оцінювання якості освіти, розроблення параметрів оцінювання процесів і результатів освітньої галузі. Приділяти постійну увагу забезпеченню якості викладання в навчальних закладах, спрямовувати вагомі зусилля на підвищення професіоналізму і компетентності вчителів та професорсько-викладацького складу, поліпшуючи матеріальні стимули та інші заохочення, тобто створювати мотиваційну систему підвищення професійних якостей та продуктивності у роботі педагогічних працівників;

- запровадити ефективне довгострокове прогнозування потреби у кваліфікованих працівниках та спеціалістах для економіки країни, створити умови для підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці; забезпечити взаємодію між зацікавленими в розвитку ринку праці та освітніх послуг органами державного управління, системою професійної освіти, роботодавцями та працівниками;

- забезпечити послідовність і системність у процесі реалізації державної освітньої політики.

З метою розвитку людського капіталу, як провідного чинника соціально-економічного розвитку країни, слід спрямовувати державну освітню політику на створення ефективної системи нормативно-правового регулювання цього процесу, забезпечення рівноваги й ефективності інвестування в освіту, науку, професійну підготовку, що забезпечить ефективний соціально-економічний розвиток держави.

## Список використаних джерел

1. Амосов О. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект [Електронний ресурс] / О. Амосов, А. Дегтяр. — Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-3/doc/3/08.pdf>
2. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход : избранные труды по экономической теории / Г. С. Беккер. — М. : ГУ ВШЭ, 2003. — 672 с.
3. Білецький О. В. Оцінка впливу освітньої компоненти людського капіталу на економічний розвиток держави / О. В. Білецький // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2015. — № 3. — С. 74–79.
4. Вишневская Н. Т. Комментарий к статье Э. Ханушека и Д. Кимко «Школьное образование, качество рабочей силы и экономический рост» / Н. Т. Вишневская // Вопросы образования. — 2006. — № 1. — С. 194–196.
5. Гізело О. І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України / О. І. Гізело // Ринок праці та зайнятість населення. — 2015. — № 1. — С. 11–14.
6. Гриневич Л. Нова українська школа. Нам потрібен не тюнінг системи, а нові результати [Електронний ресурс] / Л. Гриневич. — Режим доступу : <http://pedpresa.ua/166195-nova-ukrayinska-shkola-nam-potriben-netyuning-systemy-a-novi-rezultaty-liliya-grynevych.html>
7. Доклад о человеческом развитии 2015. Труд во имя человеческого развития [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15\\_standalone\\_overview\\_ru.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_standalone_overview_ru.pdf)
8. Козлова В. В. Вплив людського капіталу на економічний ріст [Електронний ресурс] / В. В. Козлова, В. І. Невмержицький. — Режим доступу : <http://intkonf.org/kozlova-v-v-ken-nevmerzhitskiy-v-i-vpliv-lyudskogo-kapitalu-na-ekonomichniy-rist/>
9. Кубатко О. В. Інвестування в людський капітал як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства / О. В. Кубатко, Ж. С. Пронікова // Механізм регулювання економіки. — 2013. — № 3. — С. 92–99.
10. Матюк Т. В. Роль освіти в економічному розвитку суспільства / Т. В. Матюк // Економічний вісник. — 2013. — № 3. — С. 21–30.
11. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / за заг. ред. В. Г. Кременя. — Київ : Педагогічна думка, 2016. — 448 с.
12. Нестерова Д. В. Инвестиции в образование как фактор экономического роста [Электронный ресурс] / Д. В. Нестерова. — Режим доступа : [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/3586/2/prof\\_uieup\\_1\\_nesterova.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/3586/2/prof_uieup_1_nesterova.pdf)
13. Потапенко С. Д. Особливості державного інвестування у людський капітал на сучасному етапі [Електронний ресурс] / С. Д. Потапенко, Л. А. Мироненко. — Режим доступу : [http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4729/1/vcheni\\_zapysky\\_14%282%29\\_12\\_%2839-47%29.pdf](http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4729/1/vcheni_zapysky_14%282%29_12_%2839-47%29.pdf)

14. Проект для обговорення «Нова школа: простір освітніх можливостей» [Електронний ресурс]. — Режим доступу :  
<http://mon.gov.ua/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8%202016/08/21/2016-08-17-3-.pdf>
15. Рейтингові оцінки розвитку людського капіталу 2016 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://edclub.com.ua/analitika/rejtingovi-ocinky-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-2016>
16. Рівень розвитку людського капіталу України у 2015 році [Електронний ресурс]. — Режим доступу :  
<http://edclub.com.ua/analitika/riven-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-ukrayiny-u-2015-roci>
17. Україна у вимірі економіки знань / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця. — Київ : Основа, 2006. — 592 с.
18. Ханушек Э. Роль качества образования в экономическом росте [Электронный ресурс] / Э. Ханушек, Л. Вессман. — Режим доступа : <http://ecsoman.hse.ru/data/2011/05/06/1268032613/5.pdf>
19. Яненко І. Г. Роль освіти і науки для економічного росту і розвитку суспільства / І. Г. Яненко // Економіка та держава. — 2015. — № 7. — С. 6–9.
20. A breakthrough in measuring the knowledge economy [Electronic resource] // The Economist. — 2004. — August, 28th. — URL :  
<http://www.economist.com/node/3127844>
21. The Productivity Riddle [Electronic resource] // Strategy+Business. — Winter, 2006. — Issue 45. — URL :  
<http://www.strategy-business.com/article/06402?gko=bbac3>
22. Human Development Report 2014 : Sustaining Human Progress : Reducing Vulnerabilities and Building Resilience [Electronic resource]. — URL :  
<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-report-2014>

**Natalia Shulga**

**THE MAIN DIRECTIONS OF IMPROVEMENT NATIONAL EDUCATION POLICY AS A TOOL OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT**

In the article author provides the main ways of improving the national education policy as a tool of social and economic development. It is noted that incomplete reforms was the negative trend of recent years. In the author's view, the cause of permanent crisis in education may be lack depth analysis of previous reforms and instability in the implementation of the national education policy, which often involves a change of policy and the country's leadership. For successful reform is extremely important time effect because state education policy can be assessed only in the long term. It is noted on the necessity of continuity in state education policy, system analysis of achievements and failures of previous planned reforms; vector stability of state education policy as an important condition for the implementation of education reforms is their long duration, and therefore the national education policy must ensure the stability of their conduct.

Particular attention is paid to issues of quality assurance and the on development of human capital. It is noted that due to human capital, the most skilled labor, it becomes possible introduction of a whole new, it allowing the economy to work effectively, provide better conditions of life. However, creating and implementing national education policy on investment in human capital, the author concludes that we should really understand on what it is first necessary to direct these investments.

Accordingly, it was suggested the ways of improving the national education policy as a tool for social and economic development, including improving the legal and regulatory framework for monitoring and evaluating the quality of education, development of real effective mechanisms for providing independent expert evaluation of the quality of education, developing options assessment processes and results of the educational sector; effective implementation of long-term forecasting needs skilled workers and professionals to the economy, creating the conditions for improving the competitiveness of young people in the labor market; consistent and systematic implementation of state educational policy.

Наукове видання

# ВІСНИК ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

*Збірник наукових праць  
Випуск 3(32)*

*Серія «Управління та адміністрування»*

Редактори — *Івашень Л. Є.  
Дончевська Л. Г.  
Отрішко В. І.*

Коректор — *Івашень Л. Є.*  
Комп'ютерна верстка — *Васильченко Я. Й.*

---

Здано до склад. 25.03.2017 р. Підп. до друку 21.06.2017 р. Формат 60x84 1/16.  
Папір офсет. Гарнітура Times New Roman. Друк ризографічний.  
Ум. друк. арк. 8,83. Наклад 300 прим. Зам. № № 2017/5

---

Державний вищий навчальний заклад  
«Університет менеджменту освіти»  
вул. Січових Стрільців, 52-А, м. Київ, 04053. т.: (044) 484-10-96.  
e-mail: rector@umo.edu.ua

Видавнича група «Атопол Груп»  
01011, Київ, Кловський узвіз, 13, оф. 8, тел. (044) 496-18-98  
Свідоцтво Держкомтелерадіо України ДК №3696 від 02.02.2010 року

Віддруковано ТОВ «АТОПОЛ ГРУП»  
Адреса: м. Київ, Кловський узвіз, 13, оф. 8,  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої діяльності КІ 30 від 24.05.2002

Scientific journal

# BULLETIN OF POSTGRADUATE EDUCATION

*Collection of scientific papers*  
*Issue 3(32)*  
*Series «Management and administration»*

Editors — *Ivashen L. Ye.*  
*Donchevska L. H.*  
*Otrishko V. I.*  
Corrector — *Ivashen L. Ye.*  
Desktop publishing — *Vasilchenko Ya. Y.*

Filed under.25.03.2017. Signed up to publish 21.06.2017. Format 60x84 1/16.  
Paper offset. Text font is Times New Roman. Risographic printing.  
conditionally printed sheets 8,83. Number of copies 300. Order № 2017/5

State higher educational institution  
«University of educational management»  
04053 Kyiv, Sichovykh Striltsiv str., build. 52-A, phone: (044) 484-10-96.  
e-mail: rector@umo.edu.ua

Publishing group «Atopol Hrup»  
01011, Kyiv, Klovskyi uzviz, 13, of. 8, phone: (044) 496-18-98  
Certificate of State Committee for television and  
radio broadcasting of Ukraine DK №3696 dated 02.02.2010

Printed by Ltd. «ATOPOL HRUP»  
Address: Kyiv, Klovskyi uzviz, 13, of. 8,  
Certificate of registration in the State register of publishers, manufacturers  
and distributors of publishing products KI dated 24.05.2002