

# МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЮ ОСВІТОЮ

## 3.1. Системний підхід до управління ПТО в умовах децентралізації

Методологічним стрижнем децентралізації управління професійно-технічною освітою з урахуванням складного міждисциплінарного характеру проблеми є діалектичний підхід, в зв'язку з його положеннями про зміни, що постійно відбуваються, про необхідність заміни всього застарілого новим, а також про те, що значна частина об'єктів управління є динамічними, внутрішньопов'язаними, взаємодіючими із зовнішнім середовищем. Цей підхід передбачає необхідність використання відповідних принципів: неперервного руху і розвитку всіх явищ; науковості, що вимагає використання всього нового і прогресивного й забезпечує передбачення явищ, можливість використовувати результати досліджень; взаємодії, що передбачає використання різноманітних зв'язків, багатоваріантності, і цілісності відображення і дослідження явищ; об'єктивності й достовірності; суперечливості; відносності; гнучкості та динамічності; оперативності та конкретності; оптимального розподілу повноважень між суб'єктами управління.

Основою методології управління професійно-технічною освітою є системний підхід. «...системна методологія своєю універсальністю, своєю науковою коректністю і своєю доступністю в найбільшій мірі відповідає вимогам науки і практики» [18, С. 3]. Відмітна особливість даного підходу полягає в тому, що при дослідженні конкретних процесів і явищ він вбирає в себе всі методологічні рівні, сполучає в собі понятійно-категоріальний апарат філософії і спеціальних наукових дисциплін. Тільки таким чином методологічно забезпечується цілісність пізнання об'єктів [7]. Процес системного пізнання і перетворення світу має свої закономірності – як загальні для всього циклу взаємодії зі світом, так і окремі, притаманні кожному етапові. Виділення загальних закономірностей розвитку системи як такої означає оволодіння методологією пізнання і перетворення будь-яких

систем, що має особливу значущість сьогодні, коли у суспільному житті відбуваються складні й часто непередбачувані системотворчі процеси. Щоб успішно впливати на них, керувати ними, передбачати наслідки системоутворення, необхідне усвідомлення системності світу і пізнання найбільш загальних законів розвитку систем. Тому ряд науковців вважають *системний підхід* універсальною методологією управління, оскільки він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, на виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення цього в єдину теоретичну картину.

Системний підхід – це напрям методології спеціального наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем [34, С. 587].

Під терміном «системний» ми розуміємо те, що підхід використовує певну систему принципів і методів, які мають загальнозначиму основу і разом з тим – специфічні особливості, зумовлені специфікою конкретної галузі.

До найважливіших принципів системного підходу належать:

- принцип кінцевої мети: абсолютний пріоритет кінцевої (глобальної) мети;
- єдності: інтегральний підхід до розгляду системи як цілого і як сукупності частин (елементів);
- зв'язаності: розгляд будь-якої частини спільно з її зв'язками, оточенням;
- модульної побудови: виділення модулів у системі і розгляд останньої як сукупності модулів;
- ієрархії: введення ієрархії частин (елементів) та (або) їх ранжування;
- розвитку: можлива змінюваність системи, здатність до розвитку, розширення, заміни частин, накопичення інформації;
- децентралізації: поєднання в рішеннях та управлінні централізації і децентралізації;

- невизначеності: урахування можливості невизначеностей і випадковостей у системі (Губанов В.А.).

Перш ніж розглянути практичне використання системного підходу до управління професійно-технічною освітою, слід проаналізувати відповідні категорії і поняття.

Центральне місце в системних дослідженнях належить категорії *система*.

У „Великому тлумачному словнику сучасної української мови” *систему* визначено як „сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об’єднаних за спільною ознакою, призначенням” [9, с. 1126].

Згідно з „Філософським енциклопедичним словником”, *система* (від грецьк. – ціле, складене з частин; поєднане) є „сукупність елементів, що перебувають у відносинах та у зв’язках один з одним, яка утворює відповідну цілісність, єдність” [33, с. 610].

Відповідно до визначення, даного у новітньому філософському словнику, *система* – це категорія, що означає об’єкт, організований як цілісність, де енергія зв’язків між елементами системи перевищує енергію їхніх зв’язків з елементами інших систем і задає онтологічне ядро системного підходу [21, с. 619].

Категорія «система» конкретизується її основними властивостями:

цілеспрямованість – визначає поведінку системи;

складність – залежить від безлічі вхідних в систему компонентів, їх структурної взаємодії, а також від складності внутрішніх і зовнішніх зв’язків і їх динамічності;

подільність – система складається з низки підсистем або елементів, виділених за певною ознакою, що відповідає конкретним цілям і завданням;

цілісність – функціонування безлічі елементів системи підпорядковане єдиній меті;

емерджентність (з англ. emergence – виникнення, поява нового), система проявляє так звані інтеграційні, емерджентні властивості, тобто

властивості, властиві системі в цілому, але відсутні в окремо узятих її елементах;

різноманіття, неоднорідність елементів і відмінність їх природи – це пов'язано з їх функціональною специфічністю і автономністю;

структурованість – визначається наявністю встановлених зв'язків і відносин між елементами усередині системи, розподілом елементів системи за рівнях ієрархії;

ієрархія – розташування частин або елементів цілого в певному порядку від вищого до нижчого.

Система вважається складною, якщо їй притаманні такі властивості як: неоднорідність і велика кількість елементів, емерджентність, ієрархія, агрегування (об'єднання, підсумування будь-яких однорідних величин з метою отримання більш узагальнених, сукупних величин), багатофункціональність, що проявляється в гнучкості, адаптації, живучості, надійності системи, безпека системи, стійкість, уразливість [30, С. 56].

Важливим методологічним аспектом системного підходу до управління ПТО є опис цієї системи.

Принципи опису систем мають три особливості:

- по-перше, як і будь-які принципи теорії, вони мають об'єктивний і суб'єктивний характер. Вони об'єктивні за своїм джерелом і походженням. Ці принципи існують незалежно від волі людини. В той же час принципи суб'єктивні в своєму застосуванні. Людина використовує їх у власній інтерпретації, виходячи зі своїх цілей, ця двоєдність накладає серйозний відбиток на пізнання і опис системних об'єктів;

- по-друге, при описі систем мова йде не про принципи взагалі, а лише про ті з них, які можуть бути застосовані для пізнання цілісних об'єктів, здатні забезпечити інтегративність знання;

- по-третє, ці принципи відносяться до особливої сфери людської діяльності, а саме до пізнавального процесу. Вони служать своєрідним керівництвом до того, як повинен бути побудований процес опису

складноорганізованих об'єктів [7, с. 100-101].

Найбільш універсальними принципами опису систем є *методологічні*, оскільки застосовуються до опису будь-якого складноорганізованого цілісного об'єкта (а система управління ПТО є саме таким об'єктом) й дозволяють розкривати його змістовну сторону. Ці принципи відображають найзагальніші, але в той же час найбільш істотні властивості, параметри і риси системи.

Головними методологічними принципами виділяють такі [7]:

- принцип міждисциплінарного підходу до опису систем, сутність якого полягає в тому, що опис будь-якої системи здійснюється на основі знань різних наукових галузей, зумовлений характером і змістом об'єкта дослідження, приналежністю до певного типу систем; наприклад, опис управління професійно-технічної освіти вимагає залучення знань з теорії менеджменту, психології управління, економіки, маркетингу, професійної педагогіки тощо. Чим вище порядок системи, описується, тим більше наукових галузей задіяні в цьому процесі;

- принцип структурно-функціональної і динамічної єдності зобов'язує до опису законів структури, функціонування і розвитку в їх єдності. Ці закони пояснюють процес утворення системи, розкривають характер і зміст її поведінки, джерела зміни її стану. Послідовність опису цілісного об'єкта за цими параметрами, як правило, виражена в ланцюжку: структура – функції – динаміка;

- принцип багаторівневості вивчення систем, мета якого вивчення системи і як певної цілісності, і як утворення, включеного в складнішу систему; його використання дозволяє досліджувати загальні, особливі і одиничні риси об'єкту;

- принцип каузальності зобов'язує до вивчення причин і умов функціонування складноорганізованого об'єкту, причинно-наслідкових зв'язків і відносин і самих наслідків, викликаних дією причин, що дозволяє з'ясувати реальний стан системи і джерела (причини) цього стану на даний

момент часу, передбачити можливі зміни, тобто робити прогнози оцінки розвитку об'єкту;

- принцип узгодженості, результатом якого стає утворення системи із зворотним зв'язком і такої, що самоорганізується;

- принцип послідовного вирішення невизначеностей використовується для побудови моделей соціально-економічних систем. Поява невизначеностей викликана недоліком знань та інформації про систему, що значно утрудняє прогнозування змін стану об'єкту, а також прийняття правильних управлінських рішень;

- принцип інформаційної єдності встановлює співвідношення між мовами різних рівнів, що використовуються для опису досліджуваної системи, і між моделями цієї системи.

Таким чином, принципи опису систем є найбільш загальними, концептуальними вимогами, якими необхідно керуватися при дослідженні цілісних складноорганізованих об'єктів, якими є система управління ПТО.

Ґрунтуючись на концептуальних підходах до класифікації систем [18], управління професійно-технічною освітою як система характеризується за такими класифікаційними ознаками:

- наявність чи відсутність субстрату – *матеріальна*;
- походження – *штучна*, оскільки створена людиною;
- тип матеріального субстрату – *змішана*;
- ступінь відкритості – *відкрита*;
- кінетичні особливості – *динамічна*, оскільки її елементи від зовнішнього і внутрішнього впливу здатні трансформуватися; такі системи здатні до саморуху, саморегуляції і саморозвитку;

- ступінь однорідності елементів – *нелінійна* (інтегральна), оскільки складається з різноманітних елементів;

- ступінь складності – *складна*, що визначається кількістю і складністю елементів і підсистем, внутрішніх взаємозв'язків між елементами, зовнішніх зв'язків, кількістю і складністю функцій, які виконує управління ПТО як

система;

- кількість функцій – *багатофункціональна*;
- достовірність кінцевого результату – *ймовірнісна*, оскільки кінцевий результат функціонування системи передбачити свідомо неможливо; такі системи називають також *поведінковими*, бо їх поведінка, а отже, і результат функціонування змінюватиметься залежно від змін умов зовнішнього середовища;
- тип структури – *центристська*, оскільки організуючі основи знаходяться в центрі;
- характер зчеплення із зовнішнім середовищем – *рухома* (мобільна);
- поведінкові характеристики – *поведінкова*, оскільки здатна активно реагувати на дію зовнішнього середовища; *цілеспрямована* – здатна генерувати цілі і досягати їх.

Методологічна специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує на розкриття цілісності системи і механізмів, які її забезпечують, на виявлення різноманітних типів зв'язків складної системи і зведення в єдину теоретичну картину. Отже, на основі системного підходу будується процес управління ПТО в умовах децентралізації і забезпечується досягнення мети ПТО – підготовка кваліфікованих робітників для виробничої та обслуговуючої сфер економіки держави.

### **3.2. Принципи управління професійно-технічною освітою в умовах децентралізації**

Кожне визначення поняття «управління» в філософії, психології, економіці відображає його наукове осмислення та сутність, певним чином дає його специфіку. Проте дати чітке його визначення непросто «...управління – це умовне поняття, яке потребує уточнень у більшості випадків його використання» [20]. Цю думку також підтримує А. Атаєв, який пропонує розуміти це поняття в таких аспектах, як: функцію; процес; абстрактне поняття; конкретна організація, залежно від застосування у

конкретній сфері [6].

Так, у філософському трактуванні поняття «управління» – це функція організованих систем (біологічних, технічних, соціальних), яка забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію її програми та мети [32].

Поняття «управління» у психологічному смислі – це:

– спрямований вплив на якийсь об'єкт з метою активізування його динаміки, змінювання стану чи надання нової якості [20];

– спрямований вплив на систему чи окремі процеси, які в ній відбуваються, з метою зміни її стану чи надання нових властивостей і якостей [31];

– свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку індивіда, членів групи та організації для підвищення організованості й забезпечення ефективності їхньої спільної діяльності [24].

Управління ПТО базується на принципах управління. В центрі сучасних поглядів на управління і в основі нових принципів управління ПТО знаходиться проблема гнучкості й адаптивності (приспособування) до постійних змін зовнішнього середовища, які часто диктують стратегію і тактику діяльності навчального закладу.

Принципи управління синтезують в собі об'єктивність економічних, законів і закономірностей управління і характерні риси реальної управлінської практики. Це правила, основні положення і норми поведінки, на які орієнтуються керівні органи і працівники через соціально-економічні умови, що склалися в суспільстві. Іншими словами – це правила реалізації закономірностей управління, якими керуються керівники ПТО в практичній управлінській діяльності. У принципах управління знаходять свій вираз основні вимоги, що пред'являються до побудови органів управління і методів здійснення функцій управління.

Принципи управління не є застиглими догмами. З часом принципи розвиваються, удосконалюються, конкретизуються. Їх еволюція зумовлена



кардинальними змінами в концепції управління, якої дотримувалися в тому чи іншому суспільстві в певний момент часу.

Сучасні принципи управління були сформульовані відповідно до змін, що відбулися в світовій системі поглядів на управління, яка склалася під дією об'єктивних змін в світовому суспільному розвитку, еволюції різноманітних поглядів на управління, під впливом різних шкіл, течій і напрямів. Науковці в галузі менеджменту виділяють такі основні етапи розвитку теорії управління:

– *школа наукового управління* (1885-1920) – її представники Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гант, Г. Емерсон наочно і впевнено, на підставі висновку про необхідність відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи, довели, що управління – це особлива спеціальність, а наука про нього – це самостійна дисципліна;

– *адміністративна («класична») школа в управлінні* (1920-1950) – її основоположник А. Файоль та його послідовники Л. Урвик, Д. Мук, Е. Реймс, О. Шелдон, Л. Аллен. Основними досягненнями цього етапу є: 1) розвиток принципів управління; 2) опис функцій управління; 3) систематизований підхід до управління всією організацією;

– *школа «людських відносин»* (1930-1950) – її представники американський соціолог Ельтон Мейо (доктрина «людських відносин») та американський педагог, консультант і соціолог Мері Паркер Фоллет, яка з 1924 р. займалася теорією наукового менеджменту, довели, що поряд з економічними та організаційними стимулами психологічні чинники (особистісні стосунки, мотивація, потреби, ставлення до працівників, врахування їх цілей і намірів) також сприяють ефективності управління;

– *школа поведінкових наук* (з 1950 р. – до нині) – її представники Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, К. Аржирис, А. Маслоу, Ф. Херцберг, Р. Блей, Д. Моутон, Ф. Фидлер обґрунтували, що не тільки міжособистісні стосунки, але й мотивація, характер влади і авторитету, особливості лідерства, підтримування комунікацій, суб'єктивне сприйняття людиною своєї праці й місця в організації є потужними чинниками ефективного управління;

– школа «кількісних методів в управлінні» (з 1950 р. – до нині) – основні досягнення:

1) поглиблене розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей;

2) розвиток кількісних методів на допомогу керівникам, які приймають рішення в складних ситуаціях [13].

В даний час в управлінській літературі немає чіткої систематизації принципів управління. Існує декілька підходів до класифікації принципів управління.

Деякі автори йдуть шляхом виділення найбільш важливих принципів з переліку усіх відомих принципів й пропонують до найбільш важливих (основних) принципів сучасного менеджменту відносити: поєднання наукових підходів з елементами мистецтва – творчості; цілеспрямованості; послідовності й безперервності управління; ефективного зворотного зв'язку [11]. В.І. Кноррінг у свою чергу серед найважливіших (основних) принципів управління визначає такі: правової захищеності управлінського рішення; оптимізації управління; делегування повноважень; принцип відповідності; автоматичного заміщення відсутнього; першого керівника; одноразового введення інформації; нових завдань; підвищення кваліфікації; «монтера Мечникова» (забезпечення управлінського рішення документальним або матеріальним чином); мети [14].

Інші йдуть шляхом угруповання принципів, а саме пропонують ділення принципів управління на *загальні, організаційно-технологічні і приватні* [29]. Всі ці принципи повинні бути взаємопов'язані між собою, і лише цілісне їх застосування забезпечить успіх в управлінні.

Загальні принципи управління діють у всіх динамічних системах, властиві всім видам управлінської діяльності, тісно взаємопов'язані і дають максимальні результати лише в своїй сукупності.

До загальних принципів управління віднесено такі:

соціальної орієнтації управління – акцентує увагу на тому, що основою

конкурентоспроможності й ефективності організації є людський капітал; витрати на працівника розглядаються як активи, які треба грамотно використовувати; в управлінській діяльності керівника переважають соціально-економічні і психологічні методи управління над традиційними адміністративними;

наукової обґрунтованості – всі управлінські дії здійснюються на основі наукових методів і підходів;

системності – забезпечує й удосконалює структурну і функціональну єдність системи;

ефективності (оптимальності) – досягнення поставленої мети в можливо короткий термін і при менших витратах матеріальних засобів і людської енергії;

демократизму – дає можливість втягнути в активне життя різномірні структури, що охоплюють значну частину працівників організації, зіставити їх інтереси, знайти можливі загальні підходи до вирішення проблем;

змагальності (конкуренція) – виявлення найбільш результативних, ефективних шляхів соціально-економічного розвитку;

стимулювання – поєднання матеріальних і моральних стимулів підвищення трудової активності;

саморегулювання – протистояння дії ззовні і перебудова, гнучкість в цілях самозбереження, саморозвитку системи.

Сфера дії приватних принципів досить обмежена, локальна (наприклад, принципи соціального партнерства, державної служби, принципи управління кадрами, принципи моралі тощо).

До організаційно-технологічних принципів відносять:

- розподіл праці – означає, що управлінська діяльність розчленовується на прості операції; кожна управлінська ланка має чітко і формально (стандартно) відпрацьовані обов'язки; чіткі правила й інструкції визначають відповідальність кожного суб'єкта управління;

- ієрархічність і зворотній зв'язок – полягає в створенні

багатоступінчатої структури управління, при якій первинні ланки (нижній рівень) управляються працівниками, що знаходяться під контролем керівництва наступного рівня. По каналах зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи безперервно поступає в систему, що управляє, яка має можливість корегувати хід управлінського процесу;

*- оптимальне поєднання централізації і децентралізації.* Існує нерозривний взаємозв'язок між децентралізацією і централізацією, який виражається в діалектичному поєднанні адміністративного і самоуправлінського в управлінні. Необґрунтований крен у бік централізації обмежує ініціативу, самодіяльність працівників. Інша крайність, пов'язана з перекосом у бік демократизації здатна породити анархічні й інші негативні тенденції. Через ці причини встановлення правильного співвідношення між децентралізацією і централізацією є однією з основних проблем вдосконалення управління.

Підтвердження цього є думка педагогів-науковців [28, с. 490] про те, що історія педагогіки зайвий раз довела, що надмірна централізація неминуче веде до посилення адміністрування в управлінні. Централізація в управлінні скошує ініціативу керівників нижніх рівнів, викладачів і учнів, вони стають просто виконавцями рішень, що приймаються без їх участі й бажання.

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

В рівній мірі й інтегрована децентралізація управління може привести до зниження ефективності діяльності педагогічної системи. Заперечення централізації на догоду децентралізації може призвести до зниження ролі керівника і адміністрації в цілому, втраті аналітичних і контролюючих функцій управління. Досвід показує, що гра в демократію і мода на децентралізацію приводять до серйозних збоїв в діяльності колективу, до виникнення конфліктів і непорозумінь в педагогічному колективі, невиправданому протистоянню адміністративних і громадських органів

управління.

Саме поєднання централізації і децентралізації управління забезпечує діяльність керівників адміністративних і громадських органів в інтересах педагогічного колективу, створює умови для обговорення і прийняття управлінських рішень на професійному рівні, виключає дублювання і підвищує координацію дій всіх структурних підрозділів системи.

До принципів управління професійними освітніми системами науковці [23] також відносять принцип *раціональної централізації*, стверджуючи, що в будь-якій складній багаторівневій системі існує раціональний рівень централізації управління. Це твердження, зокрема, приводить до того, що:

- необхідна ієрархічна організація і розділення повноважень, причому повноваження суб'єктів управління, що приймають рішення, обмежені наявністю підлеглих йому елементів і їх функціями;

- повинна виконуватися умова найменшої взаємодії, тобто взаємодія учасників системи повинна бути мінімально можливою, такою, що забезпечує досягнення поставлених цілей і необхідний рівень стійкості функціонування системи;

- повинна відбуватися локалізація зовнішніх дій, тобто зміна умов і/або цілей функціонування частини елементів системи повинна мінімально зачіпати інші елементи системи.

На думку науковців (С.Я. Батишев, А.М. Новиков), децентралізація або централізація деякої системи відповідає «переходу» до нової системи. Порівнюючи максимально можливі (в рамках заданих обмежень) ефективності управління цими системами, можна говорити про доцільність централізації або децентралізації – якщо ефективність не зменшилася, то «перехід» доцільний. Уміючи порівнювати результати всіх допустимих «переходів», можна вибирати якнайкращу структуру і механізми управління. Для конкретизації принципу раціональної централізації вони визначають чинники, що впливають на ефективність управління в багаторівневих ієрархічних системах, а саме:

чинник *агрегації інформації* полягає в агрегації (тобто «згортанні», «стисненні», «підсумовуванні», «усереднюванні» тощо) інформації про учасників системи, підсистемах по мірі збільшення рівня ієрархії. Наявність агрегації дозволяє понизити інформаційне навантаження, з одного боку – на управлінські органи (при русі інформації «від низу до верху»), а з іншого боку – на керовані об'єкти/суб'єкти (наприклад, за рахунок централізованої обробки «загальною» для всіх учасників нижніх рівнів інформації про навколишнє середовище або про результати діяльності «сусідніх» підсистем);

*економічний чинник* полягає в зміні фінансових, матеріальних, організаційних та інших ресурсів системи при зміні складу учасників системи, що володіють власними інтересами (керованих елементів, проміжних управлінських органів, тощо). Зміна ефективності управління за рахунок привнесення чи споживання ресурсів при зміні елементного складу системи може мати місце у всіх системах. Наприклад, додавання нового керованого суб'єкта може розширити можливості керованої системи і, разом з цим, збільшити витрати на підтримку її діяльності. Так, наприклад, введення в управління навчальним закладом нового проміжного рівня ієрархії, з одного боку, може поліпшити координацію діяльності підлеглих, а, з іншого боку, буде потребувати додаткових витрат на зміст нового адміністративно-управлінського персоналу. Разом з цим, іноді введення додаткових рівнів управління може тільки погіршити координацію діяльності підлеглих, наприклад, за рахунок збільшення затримки в прийнятті рішень. Таким чином, в загальному випадку економічний чинник відображає баланс ресурсів в завданнях формування складу системи і забезпечення її функціонування.

чинник *невизначеності* полягає в залежності інформованості учасників системи про істотні внутрішні і зовнішні параметри їх функціонування від використовуваного механізму управління. Існування цього чинника зумовлене тим, що в організаційних системах учасники верхніх рівнів ієрархії у складі управлінської функції здійснюють ще і інформаційну

функцію, регулюючи інформаційні потоки між підлеглими, зокрема – «замикаючи» через себе обмін інформацією (мабуть, в агрегованому вигляді) між окремими керованими суб'єктами, а також між керованими суб'єктами і навколишнім середовищем, тим самим, з одного боку, збільшуючи їх інформованість, а з іншого – знижуючи обсяги інформації, що переробляються ними. Так, наприклад, введення механізму (або створення спеціального органу – наприклад, інформаційно-методичного відділу) оперативного обміну інформацією між підсистемами про поточні зовнішні умови і результати їх власної діяльності (внутрішніх умовах) може дозволити їм точніше прогнозувати можливості досягнення цілей і, відповідно, приймати вирішення про необхідні корегування технології діяльності тощо. При описі чинника невизначеності слід мати на увазі, що навіть при однаковій інформованості суб'єктивні оцінки ситуації і альтернативних рішень у різних учасників можуть відрізнятися досить сильно. Наприклад, для конкретного ПТНЗ може мати місце значна невизначеність щодо попиту на випускників (за освітніми програмами, що реалізуються в ньому), який має місце в сусідньому регіоні;

*організаційний чинник* полягає в зміні відношення влади, тобто у виділенні металементов – таких елементів системи, які володіють можливістю встановлювати «правила гри» для інших елементів. Саме наявність металементу (органу, що управляє) є принциповою відмінністю однорівневої системи від багаторівневої (тобто двух-, трьох- і більш рівневою). Так, наприклад, іноді саме введення над набором «рівноправних» елементів управлінського органу, грає роль «арбітра» і що володіє правом заохочувати або карати учасників системи, дозволяє останнім прийти до взаємовигідного компромісу. Для ПТО це означає, що, наприклад, для створення філії деякого ПТНЗ необхідна координація його дій з боку вищестоящего органу управління освітою тощо;

*інформаційний чинник* полягає в зміні інформаційного навантаження на учасників системи. Саме об'єктивно обмежена здатність елементів

організаційних систем по переробці інформації традиційно вважається умовою, що породжує ієрархію, тобто що породжує розділення функцій. Так, наприклад, скорочення одного проміжного рівня управління може збільшувати кількість інформації про діяльність підлеглих, яке повинне перероблятися на вищестоящому рівні тощо.

Принцип раціональної централізації науковці [23] сформулювали таким чином: раціональними є такі структури і механізми управління, для яких будь-яка допустима зміна централізації (з урахуванням всіх перерахованих чинників!) призводить до зниження ефективності управління.

На думку А. Карпова, централізація визначається і вимірюється через організацію функції прийняття управлінських рішень. Чим більше ця функція сконцентрована на вищому рівні, тим вище централізація. Навпаки, чим більшою свободою прийняття рішень володіють нижчі рівні управління, тим вище децентралізація.

Ступінь складності управлінської діяльності залежить від характеру виконуваних функцій та ієрархічного рівня конкретного управління, чисельності підлеглих та їх кваліфікації, напруженості його завдань, змісту, технологій тощо.

Обґрунтування змісту управлінської діяльності керівників ПТНЗ в умовах децентралізації управління ПТО має базуватися, на нашу думку, на системному підході до розуміння основних їх управлінських функцій, незважаючи на те, що «...цілісна й узагальнена система функцій керівника відсутня, а її створення пов'язане з низкою принципових труднощів» [13, С. 62].

Наприклад, ці труднощі керівників ПТНЗ зумовлені такими причинами:

по-перше, особливостями та специфікою функціонування ПТО в сучасних умовах;

по-друге, значною кількістю і надзвичайною різноманітністю управлінських функцій, які керівник ПТНЗ має поєднувати у своїй



діяльності;

по-третє, невизначеністю чіткого їх переліку та залежністю їх виникнення від різноманітних обставин;

по-четверте, різним ступенем їх усвідомлення, узагальнення і сприйняття в залежності від загальної системи управління та особистості самого керівника;

по-п'яте, переважна більшість функцій керівника тісно взаємопов'язані між собою і ніби «взаємопроникають» одна в одну, й тому їх важко чітко розмежувати, систематизувати та виокремити найголовнішу; це пов'язано з тим, що ПТНЗ – це окремий соціум, який функціонує характерними тільки для нього соціальними, педагогічними, психологічними та економічними законами, закономірностями та механізмами;

по-шосте, в діяльності будь-якого керівника об'єктивно існують і базові – первинні – функції і функції, похідні від них – вторинні, які в умовах різних напрямів (навчально-виробнича, навчально-виховна, навчально-методична, фінансово-господарська, виробничо-комерційна) діяльності ПТНЗ мають схильність швидко мінятися місцями та змістом;

по-сьоме, функції відмінні за їх загальною спрямованістю, змістом і специфікою прояву, що пов'язано з наявністю в будь-якій організаційній системі ПТО якісно різних компонентів – учнів, майстрів виробничого навчання, викладачів, роботодавців, соціальних партнерів, технологій, навчально-виробничого процесу тощо;

по-восьме, склад і ступінь вираження функцій залежать від особливостей конкретного ПТНЗ (вище професійне, професійно-художнє училище, центр професійно-технічної освіти, навчально-виробничий центр, навчально-курсний комбінат тощо) і, особливо, від ієрархічного положення управлінця;

по-дев'яте, ефективність реалізації функцій залежить від професійних, особистісних і індивідуально-психічних якостей конкретного керівника та його авторитетності.

Багато причин, що зумовлюють недоліки в організації управлінської діяльності керівника, мають *суб'єктивний характер*. Серед них можна виділити такі:

- відсутність чіткого розподілу посадових обов'язків;
- нераціональне використання заступників, педагогічних працівників;
- недостатнє інформаційне забезпечення працівників апарату управління;
- перевтомлення, суєта, безплановість, нагромадження роботи;
- професійна деформація;
- криза професійної кар'єри, соціально-професійної самоактуалізації;
- слабке стимулювання праці;
- різне сприйняття та неоднакове розуміння цілей, змісту і технологій управлінської діяльності тощо.

Багато керівників ПТНЗ працюють, як показує досвід, за інерцією, на основі тільки особистого досвіду та підказок, без врахування наукових основ управлінської діяльності, рекомендацій психології управління, менеджменту. За браком часу, відсутністю бажання, мало хто з них намагається пізнати та усвідомлювати, як правильно здійснити управлінську діяльність, раціонально організувати робочий час і роботу підлеглих.

З метою визначення основних проблем, тенденцій в управлінській діяльності керівників ПТНЗ в умовах децентралізації управління ПТО нами було проведено опитування директорів ПТНЗ, їх заступників з навчальної, навчально-виробничої роботи Черкаської області і Автономної Республіки Крим (всього 85 осіб).

У результаті аналізу відповідей на запитання щодо основних труднощів управлінської діяльності 28,8% керівників вказали на відсутність вміння оптимально розподіляти робочий час, 25,4% – на складнощі у реалізації прийнятого рішення; 18,6% запропонували свій варіант відповіді, а саме: «не діють закони і постанови», «недосконалість законодавчої бази в системі ПТО», «дуже багато перевірок», «через нестачу фінансування – труднощі в

реалізації господарських робіт», «недостатнє матеріальне забезпечення», «недостатність документообігу в електронному вигляді», «недостатня вимогливість до підлеглих».

На запитання про причини труднощів, які виникають при виконанні управлінських функцій, керівники ПТНЗ відповіли так: «соціально-політичні зміни в суспільстві» (1 місце), недостатній рівень управлінських знань, навичок і вмінь (2 місце), відсутність мотивації здійснення управлінської діяльності (3 місце).

Опитування керівників також дозволило конкретизувати управлінські проблеми керівників ПТНЗ, з якими вони стикаються безпосередньо в умовах навчального закладу:

мотивування підлеглих до досягнення цілей (1 місце);

розумне поєднання моральних і матеріальних стимулів (2 місце);

невміння правильно використовувати свій час (3 місце);

встановлення організаційних відносин (супідрядність, координація, делегування повноважень тощо) (4 місце);

культура ділового спілкування (ділові переговори, виступ перед аудиторією тощо) і реалізація ділової кар'єри (5 місце);

невміння створити працездатний колектив і формувати гармонійну атмосферу в ньому, а також утримання авторитету серед підлеглих (6 місце).

Згідно з Законом України «Про професійно-технічну освіту» ст. 24, директор державного професійно-технічного навчального закладу:

організовує навчально-виробничий, навчально-виховний процес, забезпечує створення необхідних умов для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників;

діє від імені навчального закладу;

у встановленому порядку персонально відповідає за результати діяльності навчального закладу;

приймає на посади та звільняє з посад працівників закладу, затверджує відповідно до кваліфікаційних характеристик їхні посадові обов'язки, формує

педагогічний колектив;

створює необхідні умови для творчості педагогічних працівників, учнів і слухачів, для використання і впровадження ними прогресивних форм і методів навчання, розвитку інноваційної діяльності, проведення педагогічних експериментів;

видає у межах своєї компетенції накази і розпорядження, заохочує працівників, учнів і слухачів та застосовує передбачені законодавством стягнення;

затверджує в межах наявного фонду заробітної плати штатний розпис і чисельність працівників навчального закладу;

встановлює премії і доплати до посадових окладів і ставок заробітної плати працівників навчального закладу за конкретні результати праці;

забезпечує безпечні і нешкідливі умови навчання, праці і виховання;

разом із замовниками робітничих кадрів забезпечує учнів під час виробничого навчання та виробничої практики на виробництві спеціальним одягом та засобами індивідуального захисту [12, С. 141].

В основу обґрунтування системи управлінських функцій керівника ПТНЗ в умовах децентралізації управління ПТО нами покладено основні аспекти управлінської діяльності – діяльнісний, кадровий, особистісний і виробничо-технологічний, які, відповідно, спрямовані на загальне адміністрування, учнів, майстрів виробничого навчання, викладачів, навчально-виробничий процес, задоволення соціальних потреб учнів і педагогічних працівників та членів їх сімей. Зважаючи на взаємозв'язок, взаємовплив і взаємозалежність управлінських функцій керівника ПТНЗ та враховуючи їх комплексний прояв в його професійній діяльності, ми класифікуємо їх за такими основними групами:

а) *стратегічні функції*:

– прогнозування – передбачення можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища ПТНЗ та їх врахування при управлінні ним;

– цілепокладання – складний процес вибору мети функціонування

ПТНЗ, яка визначає загальну спрямованість діяльності ПТНЗ, його склад (підрозділи, персонал) і структуру, є основою вирішення найбільш важливих і стратегічних завдань ПТНЗ й визначає зміст проектування і планування;

– планування – процес розроблення загальної стратегії і реалізації конкретних планів ПТНЗ;

– інноваційна – управління розвитком ПТНЗ на основі поточного впровадження й перспективного розроблення (і адаптації) нових засобів і форм навчання, виробництва (технологій), а також нових форм організаційного функціонування;

– інтеграційна – метафункція управління, сутність якої полягає в координації всіх: окремих і загальних аспектів, завдань, напрямів управлінської діяльності, й надання їм більш цілісного й несуперечливого характеру;

*б) функції управління персоналом:*

– мотивування – стимулювання та заохочення педагогічних працівників на досягнення загальних і часткових цілей функціонування ПТНЗ, на якісне виконання своїх компетенцій;

– дисциплінарна – в широкому розуміння передбачає систему завдань і функцій щодо створення високої організаційної культури, а також функцію контролювання поведінки педагогічних працівників, ефективну організацію виконання ними завдань, а при необхідності – їх корегування та спрямовування в необхідне русло;

– виховна – прямий (індивідуальні бесіди, настанови, роз'яснення, стягнення тощо) і непрямий (особистий приклад через стиль ведення справ в навчальному закладі, манеру триматися й спілкуватися, створення у колективі здорового морально-психологічного клімату тощо) виховний вплив на підлеглих у процесі спільної діяльності;

– психотерапевтична – забезпечення оптимального (комфортного) організаційного та морально-психологічного клімату в ПТНЗ та дотримання позитивної соціально-психологічної атмосфери в ньому;

– арбітражна – розв’язання й усунення різноманітних конфліктів (внутрішньоособистісних, міжособистісних, міжгрупових, педагогічних тощо) в ПТНЗ;

– консультативна – проведення заходів (індивідуальних і групових), спрямованих на допомогу педагогічним працівникам щодо ефективної реалізації ними своїх функцій;

в) *виробничі функції*:

– оперативне управління – послідовність здійснення регулятивних функцій (нормування, координування, регулювання, диспетчеризація, матеріально-технічне забезпечення тощо), пов’язаних з організацією безпосереднього виконання певних завдань навчально-виробничого процесу;

– маркетингова – дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці, планування асортименту спеціальностей, планування й здійснення «збуту» – працевлаштування випускників, вплив на організацію й управління навчально-виробничим процесом;

– контролювання – процес забезпечення досягнень ПТНЗ своїх цілей, який виступає як компонент діяльності всіх підрозділів, як специфічна прерогатива певних спеціалізованих підрозділів навчального закладу і окремих осіб, як аспект діяльності та безпосередній посадовий обов’язок керівника;

г) *менеджерські функції*:

– управлінська – процес функціонального розподілу праці з наступною координацією основних видів робіт між педагогічними працівниками, заступниками;

– прийняття рішення – процес вибору раціонального рішення із різноманіття управлінських рішень, обумовлений посадовим і формально-організаційним статусом керівника;

– комунікаційна – забезпечення оптимального обміну інформацією в ПТНЗ між окремими його підрозділами та педагогічними працівниками, а також – із зовнішнім середовищем;

– представницька – представлення керівником інтересів ПТНЗ (підрозділу), який він очолює на різних рівнях внутріорганізаційної вертикалі, а також і в різних взаємодіях ПТНЗ із зовнішнім оточенням;

– стабілізаційна – збереження усталеності внутріорганізаційного функціонування і забезпечення «виживання» ПТНЗ в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється.

Сучасні тенденції розвитку ПТО та особливості її функціонування диктують нагальні заходи щодо цілеспрямованого та системного забезпечення її управлінськими кадрами, саме:

по-перше, удосконалення системи підвищення кваліфікації керівників ПТНЗ і педагогічних працівників та сприяння її ефективному функціонуванню;

по-друге, ефективне використання керівних кадрів шляхом створення центрів діагностування та оцінювання управлінських кадрів (діагностування рівня підготовленості керівників та її оцінювання, формування їх резерву, розроблення механізму просування), інформаційно-консультативних центрів;

по-третє, цільова підготовка управлінських кадрів для ПТО на контрактній основі;

по-четверте, відновлення системи стажування керівних працівників в навчальних закладах, наукових установах, організаціях, на підприємствах, як в Україні, так і за її межами тощо.

### **3.3. Переваги та недоліки децентралізації управління професійно-технічною освітою**

Категорії централізації та децентралізації розглядаються науковцями на різних рівнях і в різних аспектах. Якщо централізація визначається як таке державне управління, при якому переважна більшість владних управлінських повноважень зосереджена в центральних державних органах, а місцева влада позбавлена можливості самостійно вирішувати багато своїх господарських, соціальних та інших завдань, то децентралізація є більш складним,

комплексним і багатоаспектним поняттям. Існує чимало тлумачень поняття «децентралізація» і немає чітко встановлених визначень. Так, на думку К.О. Линьова – фахівця з державного управління, децентралізація державного управління – це процес передачі відповідальності за планування та реалізацію ресурсного забезпечення, розподілу й інших компонентів соціального управління від центральних органів державної влади до регіональних, місцевих органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування [17, с. 7]. Децентралізація – це процес переорієнтації в умовах демократизації суспільства повноважень і ресурсів з центрального на регіональний (місцевий) рівень з метою підвищення ефективності і результативності державно-громадського управління [35], вважає Л. Щербак. Педагоги-науковці визначають децентралізацію управління як перерозподіл функцій і повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади на основі взаємодії з соціальними партнерами [22, с. 17].

На думку Белогурова В.П., децентралізація бажана в таких випадках, коли:

- 1) спланована діяльність конкретного керівника перевищує можливості сприйняття інформації і прийняття рішень;
- 2) треба забезпечити можливість швидкого реагування на очікувані зміни або непередбачувані ситуації;
- 3) необхідно включити джерела інформації в рішення;
- 4) бажано забезпечити працівникам більш істотну мотивацію шляхом надання ним можливості брати участь в рішеннях, що впливають на їх роботу;
- 5) є необхідність більш повно використовувати інтелектуальні можливості працівників;
- 6) для користі справи доцільне усвідомлення працівниками своєї значущості в організації;
- 7) необхідно підвищити відповідальність працівників за виконання



рішень шляхом підключення їх до процесу ухвалення таких рішень;

8) бажано створити більш сприятливі умови для набуття досвіду і підвищення кваліфікації керівникам нижнього рівня [8, с. 146].

Аналіз першоджерел та узагальнення досвіду децентралізації в багатьох країнах світу, а також проведення процесів децентралізації в Україні є актуальними через недосконалість розподілу управлінських функцій та повноважень між органами управління різних організаційно-правових рівнів, і як результат має свої переваги і недоліки. Так, до *переваг децентралізації* на рівні управління державою А.П. Лелеченко [16] відносить:

- розосередження центральної влади і політична рівність. Влада – це найбільш потужна інституція у суспільстві, оскільки вона не лише створює правове поле для соціально-економічного розвитку в державі, але й володіє монополією правом примусу громадян, навіть у випадку зниження довіри населення до влади. Саме тому у здійсненні державної влади важливо встановити і підтримувати систему стримувань і противаг. Децентралізоване управління являє собою механізм реалізації і здійснення таких стримувань і противаг і проявляється у вигляді спроможності реалізовувати владу в середині влади. Як відзначали Монтеस्क'є та Медісон, надзвичайно важливо, щоб одна особа, підрозділ або гілка влади не могли здійснювати всі аспекти влади і приймати рішення в межах одного державного органу влади. Це означає «демонополізацію» владних повноважень, створення конкуренції і взаємного контролю між рівнями управління;

- створення передумов для розвитку громадянського суспільства. Для розвитку демократії у суспільстві важливо, щоб були створені можливості при яких такі організації громадянського суспільства, як: групи, об'єднані спільними інтересами, громадські об'єднання, профспілки, ЗМІ та ін. могли співпрацювати разом оскільки це сприяє створенню недержавних центрів влади, які сприяють забезпеченню відповідальності і підзвітності влади, особливо якщо вони функціонують незалежно від державного контролю. На

практиці, саме країни, які обрали демократичний шлях розвитку і побудови громадянського суспільства привертають найбільшу увагу міжнародних фінансових інституцій;

- виховання політичних лідерів. Децентралізація створює необхідні умови для зростання майбутніх політичних лідерів, шляхом розвитку в них вмінь і навичок з розробки політики, бюджету, роботи в політичних партіях і, як результат, це посилює якість політичної діяльності на державному рівні. У країнах з перехідною економікою, ще недостатньо розвинуті традиції демократичної роботи, органи місцевого самоврядування є особливо важливими інституціями, оскільки вони є ареною, на якій ті, хто, не належачи до традиційної правлячої еліти, можуть почати розвивати свої власні політичні навички та досвід;

- набуття населенням практичного досвіду у демократії. Децентралізація є початковою школою для пересічених громадян у набутті ними досвіду у веденні конструктивних дебатів і переговорів, досягнення компромісів, що є важливою складовою у процесі демократичного урядування. За умов демократичної децентралізації населення отримує знання і вміння планувати бюджет, вибирати і контролювати представників влади;

- покращення якості розгляду звернень громадян до органів влади. По суті, наявність альтернативних рівнів урядування дає різноманітні можливості кожному громадянину, який домагається отримати якісні державні послуги або розв'язати конкретні проблеми. Якщо людина не може отримати бажаної допомоги на одному рівні, в неї залишається можливість подати скаргу, звернення чи заяву в інші інстанції дотримуючись визначеного порядку і процедур для того, щоб отримати позитивну відповідь на іншому рівні влади або від іншого владного органу;

- політична стабільність і підвищення довіри населення до органів влади. Загалом, люди схильні більш негативно реагувати на дії органів влади, що перебувають ближче до них і чия діяльність є більш помітною.

Ймовірність політичної стабільності збільшується завдяки демократичному голосуванню, залученню громадян до процесу розробки і прийняття рішень робить населення причетним до політичного життя, надає більшої легітимності напрямкам політики, яку проводить влада. Децентралізоване управління є чудовим прикладом «соціальної гармонії, суспільного духу, і політичної стабільності», а також інтегрування людей у політичну систему. Як наслідок, це посилює довіру громадян до влади;

- більш цілеспрямоване використання видатків бюджету на місцеві пріоритети і потреби. В децентралізованих системах спостерігається взаємозалежність між позитивними зрушеннями у місцевих державних послугах і затраченими коштами;

- розвиток підприємництва та сприяння ринковим перетворенням. Приватизація стимулює розвиток приватного сектору;

- сприяння розвитку економіки регіону і стратегічному плануванню. Надмірна концентрація влади «у центрі» з «керованою з центру» економікою дуже часто протидіє інтересам регіонів. Очевидно, що в різних регіонах країни існують різні типи ресурсів, різні місцеві потреби, специфічні особливості. Децентралізована система управління створює рівні умови для населення, а також можливість вносити необхідні корективи для кращого розвитку місцевих економік, реагування на потреби та інтереси тієї чи іншої територіальної громади. Брак коштів для інвестування «стратегічної» інфраструктури за умов децентралізації ресурсів і повноважень допомагає забезпечити значно більше можливостей для істотного й помітного економічного розвитку регіонів.

Цей перелік ми доповнимо такими перевагами децентралізації:

- прозорість і спрощення процесу прийняття рішень. Зменшується кількість випадків одноосібного прийняття важливих управлінських рішень щодо функціонування та розвитку професійно-технічної освіти, збільшуються можливість прийняття рішень, спрямованих на спільно визначенні стратегічні цілі і завдання ПТО;

- створення можливостей більш раціонального і ефективного надання освітніх послуг. Відбувається покращення у реагуванні, адекватності й задоволенні освітніх потреб населення регіону, оскільки місцеві представники влади, краще знають суть місцевих потреб, бо знаходяться в цьому ж середовищі. Взаємна співпраця місцевої влади, громадських об'єднань громадян, ПТНЗ і підприємств у наданні освітніх послуг – це один із позитивних результатів реформ децентралізації ПТО.

- підвищення відповідальності місцевих органів управління професійно-технічною освітою.

Як зазначають західні дослідники Дж. Понтон і П. Гілл, будь-яка децентралізація неминуче стикається з такими проблемами: допустимий рівень децентралізації (місцевий, регіональний або федеральний), обсяг влади кожного органу на кожному рівні, політичні та адміністративні відносини між різними органами влади на різних рівнях [2].

Отже, поряд з цим децентралізація має й низку негативних наслідків. Причинами цього в багатьох випадках стають неретельне планування і не послідовність у реалізації реформ. Такі реформи, як правило, проводяться в умовах політичної нестабільності, коли рівень довіри до влади невисокий, а особи, що безпосередньо відповідальні за прийняття рішень, не можуть завжди належним чином задовольняти потреби населення, які виникають. Це може призвести до серйозних економічних проблем, у тому числі – втрати контролю над макроекономікою, нерівності між регіонами і нерівномірного надання послуг, неправильного розподілу ресурсів в угоду місцевим інтересам. Уряд повинен усвідомити, що в кожен конкретний період часу мають існувати тверді правила, що визначають ступінь відповідальності органів влади будь-якого рівня [26, с. 13].

Нижче наведені недоліки децентралізації [16]:

- ускладнення спроможності впливати на макроекономічну ситуацію на державному рівні і, навіть дестабілізація країни в цілому. Жорстке централізоване регулювання питань, що стосуються бюджету і фінансування,

довели доцільність цього підходу щодо забезпечення надійного державного фінансування і збереження стабільності в ході економічного розвитку більшості промислово розвинутих країн. Оскільки децентралізація передбачає передачу повноважень і відповідальність за формування доходів і видатків місцевих бюджетів з центрального до нижчих рівнів управління, то це означає, що кількість учасників, відповідальних за формування і виконання місцевих бюджетів збільшується. Помилки у справлянні доходів місцевих бюджетів і корупція державних чиновників субнаціонального рівня є особливо великою небезпекою. Це часто створює ситуацію, яка веде до безвідповідальності у сфері фінансово-бюджетних питань. Значно зростає ступінь ризику і виникали додаткові труднощі в країнах, які мали дефіцит державного бюджету і впроваджували реформи децентралізації в умовах інфляції;

- збільшується ймовірність того, що виконання делегованих державних функцій може стати менш скоординованим як по горизонталі (між адміністративно-територіальними одиницями), так і по вертикалі (між рівнями управління);

- самостійність у діяльності місцевих органів влади може викликати протиріччя і перерости у конфлікт з намаганням центральних органів влади зберегти владні повноваження;

- низький рівень свідомості, культури та обізнаності членів громадянського суспільства за умов децентралізації урядування таїть в собі небезпеку «не толерантного» і «нечесного» використання влади. Нові можливості, які відкриває децентралізація перед місцевими політичними лідерами шляхом отримання ними владних і фінансових повноважень у визначеній адміністративній одиниці, на фоні недостатньої контрольованості і відповідальності з боку громадянського суспільства можуть мати досить негативні наслідки;

- диспропорції і нерівномірність у соціально-економічному розвитку адміністративно-територіальних одиниць. За умов, коли існують значні

відмінності у розмірах територій регіонів, їх інфраструктурах, географічних перевагах і недоліках, делегування повноважень є потенційною передумовою до нерівномірного соціально-економічного розвитку територій, наповнення місцевих бюджетів, рівня безробіття, доходів населення тощо. Це в свою чергу веде до диференціації рівня життя місцевих жителів в залежності від місця їхнього проживання, виникнення розвинутих і депресивних регіонів, міграції населення і робочої сили у більш привабливі регіони;

- гальмування реалізації державних програм на фоні надання більшого значення місцевим політичним пріоритетам. Місцеві органи влади, навіть якщо вони мають належну відповідальність і реалізують делеговані повноваження належним чином, по суті, зосереджують більше свою увагу на вирішенні питань місцевого значення, сприймаючи проблеми суспільної політики вужче, ніж вищі органи влади. Так, всі зусилля щодо реалізації тієї чи іншої політики у країні можуть, навмисно чи ненавмисно, гальмуватися місцевою владою. Це особливо стосується тих випадків, коли певна суспільна політика не співпадає з інтересами субнаціонального органу;

- намагання центральними органами влади уникнути відповідальності за надання державних послуг населенню – це ще одна дуже важлива проблема на шляху до децентралізації, яка все частіше виходить на передній план. Центральні уряди, здебільшого у країнах, що розвиваються, під тиском недостатнього фінансування, схильні до передачі відповідальності й обов'язків за надання державних послуг місцевим органам влади без забезпечення їх необхідними ресурсами. Розробка таких програм і стратегій, спрямованих на децентралізацію слугує лише фасадом за яким ховається самоусунення центральних урядів від вирішення нагальних питань;

- неузгодженість делегованих повноважень і обов'язків з ресурсами для виконання державних функцій. Помилки у здійсненні фінансово-бюджетної децентралізації, які полягають у відсутності належної фінансово-бюджетної автономії та наповнення дохідної частини місцевих бюджетів ведуть до того, що місцеві органи влади не будуть спроможними виконувати ці функції.

Отже, результати впровадження реформ децентралізації управління є як позитивними, так і негативними. Успішно розроблені програми реформ ведуть до позитивних зрушень, зокрема, демократизації суспільства шляхом залучення громадян до ухвалення рішень, покращення якості надання делегованих управлінських функцій, раціональне використання бюджетних коштів, сприяння регіональному розвитку, підвищення довіри населення до органів державної влади. Допущені під час розробки програм децентралізації помилки, а також спроби їх «імітації» під час здійснення реформ, ведуть до таких наслідків як: втрата координації і конфлікт між центральними і місцевими органами влади, вплив на макроекономічну ситуацію або дестабілізація в країні, виникнення диспропорцій у соціально-економічному розвитку територій, ускладнення реалізації державних програм. Досвід також свідчить, що наслідки децентралізації навряд чи будуть позитивними, якщо не будуть введені ефективні нормативно-правові врегулювання у напрямі підвищення підзвітності на місцях, фіскальні обмеження на рівні місцевих влад і національного уряду.

Процес здійснення децентралізації управління ПТО передбачає такі кроки:

- визначення та передача певних повноважень з центрального рівня управління на регіональний;

- формування системи соціального партнерства на регіональному та місцевому рівнях (для формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників потрібно залучати органи праці та зайнятості, галузеві управління облдержадміністрацій, профспілки, обласні організації роботодавців; застосовувати ефективні форми взаємодії між навчальними закладами і підприємствами, зокрема, дуальної системи навчання учнів ПТНЗ, виходячи з реальної потреби за домовленістю сторін тощо);

- внесення відповідних змін і доповнень до нормативно-правових актів у сфері ПТО;

- вирішення питання щодо розподілу бюджетних коштів для ПТНЗ в

умовах регіонального управління;

- проведення роз'яснювально-інформаційної роботи в регіонах щодо підвищення ефективності управління ПТНЗ [22].

До переваг децентралізованої системи управління професійно-технічною освітою Л. Щербак [35] відносить:

- найкраще пристосування надання освітніх послуг до місцевих потреб, що сприятиме реальному зменшенню дисбалансу між пропозицією і попитом на кваліфікованих робітників;

- з'являється здатність зменшення нерівних можливостей різних регіонів стосовно розвитку професійно-технічної освіти;

- чітке визначення державних стандартів і вимог роботодавців до змісту навчальних програм;

- координаційний орган може більш ефективно надавати допомогу в об'єднанні зусиль всіх основних учасників;

- посилиться місцевий вклад у загальнодержавну політику та підвищиться відповідальність регіональних органів виконавчої влади, соціальних партнерів інших заінтересованих сторін за обсяги та напрями підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів для потреб регіонального ринку праці.

Недоліками децентралізованої системи управління ПТО Л. Щербак вважає таке:

- може послабитися координація між регіонами, що потребуватиме введення механізму корегування;

- делегування повноважень може призвести до скорочення асигнувань на розвиток ПТО;

- може збільшитися кількість відповідальних за прийняття рішень, що не забезпечуватиме оперативності вирішення проблем.

На наш погляд, врахування цих позитивних і негативних сторін під час впровадження децентралізації управління професійно-технічною освітою є надзвичайно важливими.



Американські дослідники здійснили класифікацію й типологію різних форм і проявів децентралізації управління та виділили чотири базові форми: політичну, просторову, ринкову та адміністративну. На думку К.О. Линьова [17, с. 10], зміни, які відбулися в світі за останні 10-15 років, особливо в країнах Центральної і Східної Європи та колишнього СРСР, дають підстави додатково виділити як базові фінансово-бюджетну децентралізацію та децентралізацію надання громадських послуг.

На думку фахівців з державного управління, з метою перетворення місцевих органів на реально діючих суб'єктів втілення державної та місцевої політики, розбудови місцевої демократії необхідно вдосконалити процес здійснення в Україні фінансово-бюджетної децентралізації і для цього слід вжити таких заходів:

- 1) змінити методику оцінювання бюджетної децентралізації – рівень процесів децентралізації слід оцінювати на основі аналізу таких параметрів: автономія місцевих органів у сфері податкової та витратної політики, тип отримуваних трансфертів, порядок розподілу трансфертів, рівень свободи у здійсненні місцевих позик;

- 2) переглянути існуючу податкову систему з метою надання місцевим органам прав та можливостей формувати бюджети за рахунок власних джерел для підвищення їх самостійності у забезпеченні необхідним обсягом коштів;

- 3) внести зміни до механізму надання централізованої державної підтримки регіонам, щоб створити умови для активізації дії всіх ендогенних чинників розвитку; доцільним є стимулювання територій зі значним ланцюговим ефектом поширення тенденцій економічного зростання;

- 4) позбавити район функцій перерозподільної ланки коштів державного бюджету між бюджетами місцевого самоврядування (це питання потребує узгодженого проведення разом із питанням територіальної реформи) [19].

Це дасть змогу оптимально розподілити ресурси держави для вирішення питань національного і місцевого значення, оскільки в

економічному сенсі децентралізація управління ПТО зумовлена визнанням необхідності більш раціонального використання державних ресурсів.

### **3.4. Нормативно-правові засади регіонального управління професійно-технічною освітою в умовах децентралізації**

Головною метою державної регіональної політики в Україні, відповідно до чинної нормативно-правової бази, є «забезпечення високого рівня якості життя людини незалежно від місця її проживання, зміцнення соціальної згуртованості та економічної єдності держави» [25].

Мета державної регіональної політики досягається через:

- 1) створення умов для збалансованого розвитку регіонів;
- 2) інтеграцію регіонів у єдиному політичному правовому, економічному інформаційному, культурному просторі;
- 3) ефективне використання потенціалу регіонів з урахуванням їхніх географічних, природних, історичних, економічних, екологічних, демографічних та інших особливостей, етнічних і культурних традицій;
- 4) підвищення конкурентоспроможності регіонів.

У законопроекті про засади державної регіональної політики зазначено, що вона здійснюється на основі таких принципів [25]:

- конституційності та законності – відповідності Конституції та законам України, актам Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України;

- координації – просторового узгодження секторальних політик, цілей, пріоритетів та дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування;

- єдності – неодмінності забезпечення просторової, політичної, економічної, інформаційної, соціальної, гуманітарної цілісності України;

- децентралізації – збалансованого розподілу владних повноважень з управління розвитком територій між центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування з передачею

*відповідних ресурсів* (курсив – В.С.);

- децентрації – перерозподілу владних повноважень у межах системи органів виконавчої влади – від центральних до місцевих;

- субсидіарності – прийняття рішень та надання публічних послуг на найближчому до громадянина рівні, відповідні повноваження можна передавати на вищий рівень управління лише з міркувань ефективності та економії;

- партнерства – узгодження цілей, пріоритетів і дій органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з іншими суб'єктами регіонального розвитку, забезпечення тісного співробітництва, кооперації та солідарності між ними в процесі формування та реалізації державної регіональної політики;

- відкритості – прозорості, прогнозованості, передбачуваності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері формування та реалізації державної регіональної політики;

- сталого розвитку – розвитку суспільства, що дає змогу задовольняти потреби нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь;

- історичної спадкоємності – врахування та збереження позитивних надбань попереднього розвитку регіонів.

Слід зазначити, що об'єктами регіонального управління є адміністративно-територіальні одиниці, в межах яких здійснюється державне управління і місцеве самоврядування. Суб'єктами регіонального управління є центральні й місцеві органи виконавчої влади, а також органи місцевого самоврядування.

Конституцією України закріплено дві системи влади на місцях: місцеві державні адміністрації, які є місцевими органами виконавчої державної влади, і місцеве самоврядування як публічну владу територіальних громад.

Ці дві влади, що відрізняються правовим і фактичним статусом і діяльність яких нерідко спрямована на досягнення протилежно спрямованих цілей, і формують цілісну систему місцевого управління.

*Державне управління регіонами* (або пряме державне управління на місцях) – це управлінська діяльність в адміністративно-територіальних одиницях, яка здійснюється через адміністрацію, призначену центральними або іншими вищими органами влади.

*Місьцеве самоврядування* – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади самостійно чи під відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах існуючого державного законодавства.

Виходячи з цих визначень, можна виділити кілька принципів відмінностей державного управління регіонами та місцевого самоврядування (табл.3.1) [15].

Таблиця 3.1

**Відмінність системи прямого державного управління на місцях та системи місцевого самоврядування**

<b>Державне управління регіонами</b>	<b>Місьцеве самоврядування</b>
Необхідність створення системи державного управління регіонами та її конфігурація визначається виключно державою	Держава визнає їх на принципах природного права і законодавчо регламентує їхню діяльність
Посадові особи призначаються	Посадові особи обираються
Органи підконтрольні та підзвітні перед центральними чи іншими вищими органами державної влади	Органи підконтрольні та підзвітні перед територіальною громадою
Органи державного регіонального управління є фактично агентами державної влади на місцях. Вони не є суб'єктами бюджетної, фінансової, господарської ініціативи, а лише виконавцями державних рішень.	Органи місцевого самоврядування самостійно вирішують законодавчо визначене коло питань. Для цього вони наділені бюджетною, фінансовою, господарською, майновою автономією.

Система й гарантії *місцевого самоврядування*, організація, діяльність, правовий статус і відповідальність органів та посадових осіб регламентується Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 19 червня 1992 р. із змінами та доповненнями, іншими законодавчими актами. Організація, повноваження і порядок діяльності *органів державного регіонального управління* регламентується Законом України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 р.

Існуюча система правового розмежування функцій і повноважень місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування включає різні юридичні інструменти: нормативно-правові, договірні, судові тощо.

Розмежування функцій відбувається на основі Конституції України,

Законів, а також актів Президента України і Кабінету Міністрів України. Функції та повноваження місцевих державних адміністрацій і органів місцевого самоврядування ґрунтуються на принципах галузевої компетенції, яку можна розділити на такі три різновиди:

- *виключна компетенція місцевих державних адміністрацій* (наприклад, державний контроль);

- *суміжна компетенція*, коли місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування наділяються повноваженнями в одній галузі суспільного життя;

- *виключна компетенція органів місцевого самоврядування* (наприклад, управління комунальною власністю).

Іншими способами розмежування функцій і повноважень є договори та угоди, що конкретизують у відповідності до закону їх взаємні права і обов'язки.

Державна управлінська вертикаль і органи місцевого самоврядування створюють систему місцевої влади, практична реалізація якої має *декілька суттєвих вад*. До них, по-перше, можна віднести те, що більшість повноважень обох гілок влади відноситься до суміжної компетенції. А це не відповідає основному принципу менеджменту, а саме: одна проблема – один відповідальний. Іншим недоліком можна вважати те, що представницькі органи районного і обласного рівня (районні та обласні ради народних депутатів відповідно) не формують своїх виконавчих органів. Тому виконавчі функції вони вимушені делегувати державним адміністраціям відповідного рівня, зокрема, розробку планів соціально-економічного розвитку території, складання і виконання місцевого бюджету, управління місцевими фінансами тощо. За таких обставин місцеве самоврядування на субдержавних рівнях формальне [15, с. 42-43].

Законом України «Про місцеві державні адміністрації» визначена компетенція місцевих державних адміністрацій в соціальній сфері:

1. *У сфері науки, освіти, охорони здоров'я, культури, фізичної*

*культури та спорту, материнства і дитинства, сім'ї та молоді:*

- реалізує державну політику у відповідних сферах;
- сприяє розвитку науки, техніки, реалізації ринкових науково-технічних програм;
- виконує програми відносно обов'язкової повної загальної середньої освіти, здійснює загальне керівництво установами, що знаходяться в сфері їх управління;
- здійснює заходи щодо збереження мережі установ освіти, культури тощо і розробляє прогнози її розвитку;
- здійснює заходи щодо попередження інфекційних захворювань, епідемій та їх ліквідації;
- надає в межах повноважень встановлені пільги і допомогу, пов'язану з охороною материнства, дитинства, поліпшенням умов життя багатодітних сімей;
- забезпечує виконання законодавства відносно всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя, створення умов для розвитку і використання мов інших національностей;
- бере участь у вирішенні питань про визнання місцевості курортом;
- сприяє роботі творчих спілок, національно-культурних товариств, фондів, жіночих, молодіжних, дитячих та інших суспільних організацій.

*2. У сфері соціального забезпечення і соціального захисту населення:*

- реалізує державну політику в цій сфері;
- створює мережу, забезпечує зміцнення і розвиток матеріально-технічної бази установ соціального захисту населення;
- розробляє і забезпечує виконання комплексних програм поліпшення обслуговування соціально-незахищеного населення;
- забезпечує працевлаштування інвалідів, сприяє отриманню ними освіти, сприяє наданню протезно-ортопедичної допомоги, встановлює опіку над повнолітніми дієздатними особами, які за станом здоров'я потребують

догляду;

- забезпечує надання субсидій на житлово-комунальні послуги;
- сприяє суспільним, релігійним та іншим організаціям, окремим громадянам в наданні допомоги соціально-незахищеним громадянам.

### *3. У сфері зайнятості населення, праці і заробітної плати:*

- забезпечує реалізацію державних гарантій в сфері праці, в тому числі і на право своєчасного отримання винагороди за працю;
- розробляє і організовує виконання перспективних і поточних територіальних програм зайнятості;
- забезпечує проведення платних суспільних робіт для осіб, зареєстрованих як безробітні;
- забезпечує соціальний захист зайнятих в роботах з шкідливими умовами праці на підприємствах всіх форм власності, атестацію робочих місць;
- бере участь в веденні колективних переговорів і укладанні територіальних тарифних договорів, вирішенні колективних трудових спорів (конфліктів).

Узгоджені дії органів місцевого самоврядування і місцевих державних адміністрацій є запорукою сталого розвитку території. На даний момент серйозною проблемою є *чітке законодавче розмежування компетенції органів місцевого управління*. Її відсутність призводить до певного двовладдя і безвідповідальності на місцях.

На особливу увагу заслуговує питання *делегування повноважень* місцевих рад місцевим державним адміністраціям і навпаки. Законодавче поле з цього питання не досконале. Так, не визначені умови делегування повноважень, порядку здійснення делегованих повноважень, порядку набрання чинності та введення в дію актів, а також визначення системи контролю з питань делегованих повноважень. Є потреба і в законодавчому визначенні принципів делегування повноважень, у тому числі таких, як законність, субсидарність, добровільність, підконтрольність, підзвітність

[15].

У сучасних умовах демократичного державотворення система ПТО України зазнає докорінного реформування, успіх якого значною мірою залежатиме від ефективного управління цією галуззю на всіх рівнях. Зміна форми управління освітою з державної (командно-адміністративної) на демократичну (державно-громадську) є вагомим складником реалізації гуманітарної політики в нашій країні. Формування нової культури управління дає змогу вивільнити центральні органи влади від невластивих їм функцій та зосередити увагу на сучасних методах управління. Будь-які форми державного управління професійно-технічною освітою, їх кращі організаційні моделі приречені на невдачу, якщо не буде встановлено раціональне співвідношення між центральними та регіональними органами влади й органами місцевого самоврядування.

Передача повноважень з центру на місця здійснюється шляхом децентралізації, що дозволяє привести освітні послуги, що надає держава, відповідно до потреб і запитів населення. Децентралізація буде успішною, якщо методи її проведення та інституціональна структура сприятимуть вираженню загальних інтересів, а рішення прийматимуться за загальною згодою. Децентралізація управління ПТО не повинна трансформуватися ні у жорстко регламентований захід, ні призводити до механічної передачі окремих функцій, ні до проведення штучного розподілу повноважень між різними рівнями управління. Кожна управлінська ланка має бути наділена достатніми для вирішення проблем ПТО повноваженнями. Важливим критерієм віднесення певної управлінської функції до якогось рівня є ефективність її виконання. Перевагою віднесення повноважень на найнижчий можливий рівень є те, що там надання освітніх послуг перебуває під контролем споживача. Проблема децентралізації управління професійно-технічною освітою, залучення громадськості до розробки й ухвалення управлінських рішень щодо зміни методологічних підходів, змісту та технології навчання кваліфікованих робітників до успішної професійної



діяльності в ринкових умовах відповідно до потреб сучасного виробництва стає однією з найважливіших у суспільстві.

### Література

1. Linz, Juan J. and Alfred Stepan Problems of Democratic Transition and Consolidation; Southern Europe, Southern America, and Post Communist Europe, Baltimore: John Hopkins University Press. – 1996. – P. 47-49.
2. Ponton G. Devolution and federalism / G. Ponton, P. Gill // Introduction to politics. – Oxford, 1989. – 381 p.
3. Turner M., Hulmer D. Governance, Administration and Development: making the State work, Macmillan Press LTD, Houndmills – 1997. – P. 152-157.
4. ZU\_803\_XII.doc Закон України "Про зайнятість населення" від 1 березня 1991 року № 803-XII (зі змінами) 01.10.11 <http://www.dcz.gov.ua/control/uk/doccatalog/list?currDir=26378>
5. Андреев И.Д. Методологические основы познания социальных явлений. – М.: Наука, 1977. – 214 с.
6. Атаев А. Управленческая деятельность: практика и резервы организации / А. Атаев. – М.: Экономика, 1978. – 252 с.
7. Бажин И.И. Исследование систем управления : компакт-учеб. / И.И. Бажин. – Харьков: Консум, 2004. – 336 с.
8. Белогуров В.П. Основы управления : учеб. пособ. / В.П. Белогуров. – Харьков: Консум, 2003. – 240 с.
9. Біла книга національної освіти України / Т.Ф. Алексеєнко, В.М. Аніщенко, Г.О. Балл [та ін.]; за заг. ред. акад. В.Г. Кременя; НАПН України. – К.: Інформ. системи, 2010. – 342 с. – Бібліогр.: с. 315-335.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.
11. Забелин П.В. Предпринимательский менеджмент / Забелин П.В., Нестеров П.В., Федцов В.Г. – М.: Приор, 1999. – 224 с.
12. Законодавчі акти України з питань освіти / Верховна Рада України. Комітет з питань науки і освіти : Офіц. вид. – К.: Парламентське вид-во, 2004. – 404 с.
13. Карпов А.В. Психология менеджмента : учеб. пособ. / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2000. – 584 с.
14. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов по специальности "Менеджмент" / Кнорринг В.И. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА о М), 2001. – 528 с.
15. Круш П.В. Регіональне управління: навч. посіб. / Круш П.В., Кожемяченко О.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
16. Лелеченко А.П. Децентралізація в системі державного управління в

- Україні: теоретико-методологічний аналіз : дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.01 / Лелеченко Анжела Павлівна; Національна академія державного управління при Президентові України. – К., 2006. – 197 с.
17. Линьов К.О. Централізація, децентралізація та нелінійність у державному управлінні: дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.02 / Линьов Костянтин Олександрович; Національна академія державного управління при Президентові України. – К., 2004. – 18 с.
18. Маца К.А. Системы неорганические, органические, социальные: свойства и принципы организации : монография / Маца К.А. – К.: Издательство географической литературы «Обрії», 2008. – 196 с.
19. Монаєнко А.О. Фінансово-бюджетна децентралізація в регіональному управлінні / Монаєнко А.О. // Держава та регіони: наук.-виробничий журнал; Серія: Державне управління. – 2010.
20. Москвичев С.Г. Мотивация, деятельность и управление : монография / С.Г. Москвичев. – Киев-Сан-Франциско, 2003. – 492 с.
21. Новейший философский словарь / Сост. А.А. Грицанов. – Мн.: Изд. В.М. Скакун, 1998. – 896 с.
22. Олійник В.В. Управління розвитком професійно-технічного навчального-закладу: навч.-метод. посіб. / Олійник В.В., Сергєєва Л.М. – К.: АтрЕк, 2010. – 176 с.
23. Профессиональная педагогика: учеб. / под ред. Батышева С.Я., Новикова А.М. – 3-е изд., перераб. – М.: Ассоциация «Профессиональное образование», 2010. – 456 с.
24. Психологічний словник / за ред. В.І. Войтка. – К.: Вища шк., 1982. – 216 с.
25. Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / Нац. акад. управління при Президентові України; відп. редактор І.А. Грицяк. – К.: «К.І.С.», 2009. – 240 с.
26. Руснак Б. Розмежування повноважень між різними рівнями влади / Руснак Б. // Вісн. пр. спр. парламентів України. – 1999. – Число 6(41). – 29 грудня. – С. 13.
27. Свистун В.І. Загальнонаукові засади управлінської діяльності керівників в системі професійно-технічної освіти / Свистун В.І. // Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка : зб. наук. праць : Вип. 1 / Інст-т проф.-тех. освіти НАПН України : [Ред. кол. : В.О. Радкевич (голова) та ін.]. – К.: Вид-во ІПТО НАПН України, 2011. – С. 68-75. – Бібліогр. в кінці ст.
28. Слостенин В.А. Педагогика: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; под ред. В.А. Слостенина. – 8-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 576 с.
29. Социальный менеджмент : учеб. / [Афанасьев В.С., Баглай М.В., Беляев А.А. и др.] ; под ред. Д.В. Валового. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», Академия труда и социальных отношений, 2000. – 272 с.

30. Теория управления : учеб. / под. ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 608 с.: ил.
31. Урбанович А.А. Психология управления : учеб. пособ. / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2001. – 640 с.
32. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – 4-е изд. – М.: Политиздат, 1981. – 445 с.
33. Философский энциклопедический словарь. – М.: Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.
34. Философский энциклопедический словарь / Редкол.: С.С. Аверинцев, Э.А. Араб-Оглы, Л.Ф. Ильичев и др. – 2-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.
35. Щербак Л.В. Концептуальні засади стратегії децентралізації управління професійно-технічною освітою України / Щербак Л.В. – К.: Геопринт, 2009. – 54 с.