

**Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні розробки тем
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Освітні, педагогічні науки»**

Львів – 2022

Освітній менеджмент : метод. розроб. тем / уклад. Г. Левків, О. Смолінська. Львів, 2022. 23 с.

Рецензенти:

Батюк Б.Б. – завідувач кафедри менеджменту ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького;

Леськів Г.З. – завідувач кафедри менеджменту ЛДУВС.

Методична розробка розглянута та схвалена на засіданні кафедри менеджменту
протокол № 5 від «07» червня 2022 року

Методична розробка розглянута та схвалена на засіданні кафедри філософії та педагогіки
протокол № 12 від «15» червня 2022 року

Погоджено навчально-методичною комісією
спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»

(назва спеціальності)

протокол № 6 від 16 червня 2022 р.

Схвалено рішенням навчально-методичної
ради факультету громадського розвитку та здоров'я

(назва факультету)

протокол № 10 від 22 червня 2022 р.

Традиційний та освітній менеджмент: теоретико-методологічні імплікації

Проблеми забезпечення безпеки освітньої сфери в Україні

Левків Г. Я., Копитко М.І. Проблеми забезпечення безпеки освітньої сфери в Україні. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2017. Випуск 2. С. 51–58.

Завдання для опрацювання

1. Ознайомтесь зі змістом статті.
2. Напишіть анотацію до статті (до 7 речень). Доповніть перелік ключових слів.
3. Яку мету ставили перед собою автори?
4. Яку проблему обґрунтовано у даній публікації.
5. Додайте ще одну країну для порівняння індексу глобальної конкурентоспроможності. Проаналізуйте ці дані.

Проблеми забезпечення безпеки освітньої сфери в Україні

Вітчизняна економіка впродовж останніх років перебуває на незадовільному рівні. Про це свідчать значення Індексу глобальної конкурентоспроможності (табл. 1).

Як видно з таблиці 1, ситуація в Україні щороку погіршується, а за період 2016–2017 рр. держава порівняно з 2012–2013 рр. втратила на 12 пунктів, натомість Грузія за аналогічний період покращила показники на 18 пунктів, Російська Федерація – на 24 пункти, Республіка Польща – на 5 пунктів, лише Туреччина погіршила свої позиції і втратила 12 пунктів у рейтингу. Така ситуація свідчить про те, що реформи, які здійснюються владою, не приносять бажаних результатів.

Таблиця 1

Порівняння значення Індексу глобальної конкурентоспроможності України, Грузії, Туреччини, Російської Федерації та Республіки Польщі*

Позиції держав за Індексом глобальної конкурентоспроможності	2012–2013 (зі 144 держав)	2013–2014 (зі 148 держав)	2014–2015 (зі 144 держав)	2015–2016 (зі 140 держав)	2016–2017 (зі 138 держав)
Україна	73	84	76	79	85
Грузія	77	72	69	66	59
Туреччина	43	44	45	51	55
Російська Федерація	67	64	53	45	43
Республіка Польща	41	42	43	41	36

* Побудовано автором на основі джерела 1.

Якщо в економіці існують проблеми, то й в освіті вони також присутні. Сфера освіти впродовж минулих трьох років значно втратила в обсягах фінансування. Це можна пояснити недоотриманням коштів з державного бюджету, оскільки державний борг України впродовж 2014–2017 рр. за Індексом глобальної конкурентоспроможності [1] зріс з 66% до 113%.

Позиції України за основними складовими Індексу глобальної конкурентоспроможності у сфері вищої освіти та професійної підготовки наведено у табл. 2.

Аналіз динаміки позицій України у таблиці 2 засвідчує, що загальна тенденція є позитивною (поліпшення рівня зі 40-ої позиції у 2015 р. до 33-ої позиції у 2017 р.), однак стосовно факторів існує диспропорція у зміні. Наприклад, негативна тенденція спостерігається у сфері зарахування до закладів середньої освіти (41-ша позиція у 2015 р. і 53-тя – у 2017 р.), натомість зарахування до закладів вищої освіти підняло рівень на 2 позиції. Достатньо стрімкий ріст продемонстрував фактор якості освіти, окрім якості шкіл менеджменту, який втратив 5 позицій.

Про існування проблем на виробництві із навчанням та перепід- готовкою персоналу свідчить падіння індексу на дві позиції порівняно з 2015 р. Доцільно відзначити поліпшення ситуації щодо співпраці університетів та підприємств промисловості (встановлення позиції із 74-ої до 57-ої – у 2017 р)

Таблиця 2

Позиції України за основними складовими Індексу глобальної конкурентоспроможності у сфері вищої освіти та професійної підготовки*

Позиції України за основними складовими Індексу глобальної конкурентоспроможності	2014–2015 (зі 144 держав)	2015–2016 (зі 140 держав)	2016–2017 (зі 138 держав)
Вища освіта та професійна підготовка	40	34	33
Частка освіти	14	14	11
Зарахування до закладів середньої Освіти	41	39	53
Зарахування до закладів вищої освіти	13	14	11
Якість освіти	65	46	46
Якість освітньої системи	72	54	56
Якість математичної та природничої освіти	30	38	27
Якість шкіл менеджменту	88	87	93
Доступ до Інтернету в школах	67	44	35
Навчання за місцем роботи	88	74	85
Доступність спеціалізованих науково- дослідних і навчальних закладів	84	78	77
Ступінь підготовки персоналу	92	74	94
Інновації	81	54	52
Співпраця університетів і промисловості у дослідженнях та розробці	74	74	57

* Побудовано автором на основі джерела 1.

Проблема забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів (ВНЗ) є непростю і потребує ґрунтовного вивчення. Серед дослідників проблем функціонування ВНЗ в Україні можна відзначити О. І. Волкова, Л. М. Віткіна, Г. І. Хімічеву, А. С. Зенкін, К. В. Карпову, М. Н. Курко, В. І. Лугового, А. П. Горбачик [2–6]. Нерозглянутим залишається формування максимально повного переліку загроз діяльності ВНЗ.

За даними офіційної статистики [3], на період 2015/2016 навчального року в Україні функціонувало 659 ВНЗ I–IV рівнів акредитації (зокрема 288 ВНЗ – III–IV рівнів акредитації), з них державної форми власності – 208 ВНЗ. Така кількість ВНЗ створює ситуацію, за якої переважна більшість молодих людей отримує диплом про здобуття вищої освіти. Схожа ситуація у всіх державах із високим рівнем розвитку. Україна, своєю чергою, не належачи до такої категорії, характеризується масовістю вищої освіти. Причиною цього є наслідки радянської епохи, яка сприяла становленню наукового потенціалу України, розвитку науки та освіти, вихованню висококваліфікованих науково-педагогічних працівників, побудові всесвітньо відомих наукових шкіл та розвитку наукових інститутів. Після розпаду СРСР переважна більшість науково-дослідних лабораторій та інститутів закрилися, а ВНЗ – залишилися. Особливість діяльності останніх проявлялася в тому, що в часи СРСР в Україні здобували вищу освіту представники всіх радянських республік, а з часів незалежності, за відсутності значного попиту на ринку освітніх послуг іноземних громадян, випала нагода чи не кожному українцю, який має бажання, навчатися у ВНЗ.

Віднедавна вітчизняні ВНЗ переймають досвід іноземних колег, адже починає виникати ситуація, коли пропозиція освітніх послуг практично рівняється попиту. Тобто між університетами починається боротьба за потенційних студентів. Кожен ВНЗ намагається максимально удосконалити навчальний процес, залучити висококваліфікованих викладачів, налагодити співпрацю із підприємствами, брати активну участь у наукових грантах, проектах із державним чи комерційним фінансуванням. Всі ці та багато інших заходів здійснюються з метою отримання вищих позицій у освітніх рейтингах, які визначаються незалежними експертами, а не державою, що є пріоритетом у всіх іноземних вишів. За

кордоном рейтинг університету має вирішальний вплив на вибір абітурієнтами. Це зумовлено тим, що престижний ВНЗ забезпечить отримання престижного диплома, а це суттєво впливатиме на можливість одержати високооплачувану роботу за фахом. Роботодавці зважають під час відбору на роботу на рівень престижу університету, що підтверджує і якість диплома. В Україні ситуація є дещо іншою. З огляду на той факт, що у світі основна кількість студентів обмежується здобуттям диплома бакалавра і не вступає до магістратури (вступає лише кожен третій бакалавр), то ринок зорієнтований на забезпечення робочими місцями молодих фахівців із базовою вищою освітою. Магістерські програми вважаються елітними, тому й є дороговартісними, але водночас у подальшому дозволяють отримати значно кращу і більш прибуткову роботу. Вітчизняні ВНЗ, маючи значні ліцензійні обсяги навчання слухачів магістратури, знівеливали значення диплома бакалавра і пропагують ще спеціаліст). Це виникає тому, що університети не хочуть втрачати доходів і максимально стараються, щоб усі бакалаври продовжили навчання в магістратурі. Водночас рівень підготовки магістрів є доволі низьким, адже магістерські програми повинні зорієнтуватися на обмежене коло слухачів, а не бути масовими. Специфіка навчання молоді на магістратурі зводиться до того, що залучаються до викладання науковці із найвищими науковими ступенями, які здійснюють активну науково-дослідну роботу, мають значні наукові напрацювання, але більшість своїх наукових досягнень не мають змоги впровадити у навчальний процес. Як зазначено у деяких розвідках [3; 8], до викладачів ставляться вимоги щодо організації навчання значних мас слухачів, при цьому відносини «викладач-слухач магістратури» стають більш формалізованими; починають ставити обов'язковою вимогою при викладанні навчальних дисциплін не інноваційність знань науково-педагогічного працівника, а його вміння працювати з великими потоками здобувачів освіти, особисті зусилля спрямовувати не на безпосереднє спілкування, а на удосконалення вміння презентації матеріалу і масового контролю. Все це призводить до того, що студенти навчаються за схожою до шкільної схемою і є відірваними від наукових досліджень та інноваційних знань.

Окремо доцільно зупинитися на тому аспекті, що першочерговою ціллю ВНЗ ставлять економічну ефективність, а не наукові та дослідні показники. З метою отримання вищого прибутку ВНЗ пропонують навчання на дистанційній основі, яка не передбачає безпосереднього контакту «студент – викладач». Це ускладнює процес сприйняття інформації та не дає змоги викладачеві проявити свою педагогічну майстерність повною мірою.

Проблема фінансування в наш час є центральною для вітчизняних ВНЗ (табл. 3).

Таблиця 3

Видатки Державного бюджету України на освіту, % до ВВП*

	Роки					
	2000	2005	2010	2013	2014	2015
Видатки державного бюджету на освіту	4,2	6,1	7,4	7,3	6,4	5,5
зокрема на вищу	1,3	1,8	2,3	2,1	1,8	1,5

Розроблено автором на основі джерела 3.

Держава на освіту і науку виділяє надто мізерні суми, щоб можна було очікувати якогось розвитку; оплати за навчання студентів- контрактників вистачає аби лиш виплатити заробітну плату викладачам і профінансувати супутні витрати; бізнес через труднощі в економіці також не поспішає інвестувати кошти в інновації. Виникає замкнуте коло, коли суть діяльності ВНЗ в Україні зводиться до задоволення масового попиту населення на одержання диплома про вищу освіту.

Таким чином, можна констатувати факт, що сфері вищої освіти в Україні характерна низка проблем, які негативно позначаються на рівні її економічної безпеки. Ключовими загрозами для діяльності вітчизняних ВНЗ можна визначити такі:

- 1) недостатність державного фінансування;
- 2) незацікавленість корпоративного сектора у співпраці з ВНЗ;
- 3) загальна зубожілість населення, яке не в змозі платити за освітні послуги;
- 4) орієнтація ВНЗ на масовість у підготовці фахівців, а не на індивідуальний підхід;
- 5) недосконалість заочної та дистанційної форм навчання;
- 6) низький рівень кваліфікації науково-педагогічних працівників;
- 7) корумпованість у сфері здобуття вищої освіти;
- 8) низький рівень мотивації науково-педагогічних працівників;
- 9) відсутність зацікавленості ВНЗ у здійсненні інноваційної діяльності;
- 10) застаріла матеріальна база;
- 11) відсутність співпраці з іноземними ВНЗ;
- 12) різке щорічне зниження кількості абітурієнтів;
- 13) критично низький рівень зацікавленості серед іноземних абітурієнтів;
- 14) обмежена можливість учених брати участь у науково-практичних заходах через їхню дороговартісність, відсутність фінансування таких відряджень;
- 15) повільне впровадження практики видачі подвійних дипломів у співпраці з іноземними ВНЗ;
- 16) незначне залучення іноземних науково-педагогічних працівників до навчального процесу у вітчизняних ВНЗ;
- 17) невідповідність масштабів підготовки фахівців реальним потребам ринку трудових ресурсів;
- 18) невизнання у світі вітчизняних дипломів про здобуття вищої освіти.

Література

1. Волков О. І. Системи якості вищих навчальних закладів: теорія і практика: монографія / О. І. Волков, Л. М. Віткін, Г. І. Хімичева, А. С. Зенкін. – К.: Наукова думка, 2006. – 302 с.
2. Карпова К. В. Вищий навчальний заклад приватної форми власності як об'єкт економічної безпеки та суб'єкт освітньої господарської діяльності / К. В. Карпова // Ефективна економіка. – 2013. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1815>.
3. Курко М. Н. Адміністративно-правове регулювання вищої освіти в Україні: монографія / М. Н. Курко. – Х.: Вид-во Харківського національного ун-ту внутр. справ, 2010. – 376 с.
4. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів, спеціалістів з державного управління / В. І. Луговий. – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.
5. Горбачик А. П. Особливості менеджменту вищої освіти в сучасних умовах / А. П. Горбачик // Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки: збірник наукових праць. – Вип. 11. – К.: Фенікс, 2010. – С. 5–20.
6. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2015/2016 навчального року: статистичний бюлетень. – К.: Державна служба статистики України, 2016. – 171 с.
7. Копитко М. І. Фактори впливу на економічну безпеку вищих навчальних закладів / М. І. Копитко // Економічне зростання в епоху соціальних трансформацій: матеріали II Міжнар. науково-практичної конференції (м. Краматорськ, 26 січня 2017 р.). – Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. – С. 89–92.

Менеджер освіти як лідер

Управління персоналом в умовах діджиталізації

Левків Г. Я., Смолинець І.Б. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*, 2021, випуск 101.

Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18319>

1. Прочитайте анотацію статті та сформулюйте основну ідею її написання

Управління персоналом у цифровій індустрії стало нерозривно пов'язаним з діджиталізацією. Активний перехід до цифрової економіки та стрімкий розвиток інформаційних технологій актуалізують перед компаніями завдання пошуку нових моделей управління персоналом офісу. І все більше уваги приділяється пошуку талантів, які найкраще підходять для конкретної компанії, та контролю над ситуацією в умовах, що швидко змінюються. Автор звертає увагу на трансформацію найважливішої управлінської підсистеми – вплив цифрової економіки на систему управління персоналом. У цьому контексті важливо подолати існуючий розрив у літературі, зрозуміти, як впровадження інноваційних підходів до управління персоналом дозволяє підтримувати одночасні складні процеси, знаходячи параметри, необхідні для оцінки та прогнозування ефективності. Мета статті – розглянути кілька варіантів методів управління персоналом, окресливши їх сильні та слабкі сторони. Управління людськими ресурсами є найдинамічнішою підсистемою підприємства, і якісне переосмислення методів і технологій управління персоналом спричиняє значний вплив на результат компанії в цілому, що підтверджує особливу важливість вивчення впливу діджиталізації на цю управлінську сферу. У статті розглянуто основні теоретичні положення діджиталізованого управління персоналом, розглянуто основні методи та інноваційний інструмент, який може допомогти керівникам різних рівнів ефективно працювати з різними сценаріями роботи персоналу.

2. Прочитайте статтю і дайте відповіді на питання:

- Обґрунтуйте власну думку щодо впровадження інноваційних методів управління у ЗВО;
- Сформулюйте 5 питань, з допомогою яких Ви б перевірили рівень розуміння своїми студентами змісту публікації.
- На вашу думку чи актуальна діджиталізація у освітньому процесі?

1. Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.

Під час пандемії світ зіткнувся з безпрецедентними викликами. Організації та люди повинні приймати рішення, які ніколи раніше не використовувалися або були лише на стадії розробки. В умовах діджиталізації управління людськими ресурсами має бути адаптивним та інноваційним, використовуючи переваги цифрових технологій. І саме сьогодні, зосереджено увагу на поєднанні професіоналів з компаніями, де вони процвітали б, враховуючи свій особливий набір навичок. У дослідженні Boston Consulting Group наголошується, що найбільшим викликом майбутнього є брак кваліфікованих працівників, які б відповідали вимогам цифрової економіки. Дослідження PWC прийшли до висновку, що в цифровому середовищі ключем для людей буде здатність адаптуватися до мінливого середовища та здатність постійно здобувати та застосовувати нові знання. Багато компаній із власними підрозділами маркетингових досліджень, такі як Deloitte, Ceridian, фінансово економічний журнал Forbes та цифрова електронна видавнича платформа ISSUU, стежать за розвитком практики управління людськими ресурсами.

На цьому тлі парадигма інновацій стає потужним інструментом для дослідження природи взаємодій всередині суб'єктів, що входять до екосистеми цифрової індустрії. Теоретична основа, запропонована культурою інновацій, передбачає, що в міру

розвитку співпраці між суб'єктами підприємництва, а особливо всередині них, формуючи місцеве підприємницьке середовище, необхідні принципово нові інструменти та методи для оцінки цих процесів і прогнозування їх наслідків. У цьому дослідженні ми розглядаємо інновації в управлінні персоналом на основі цифрових технологій, які підтримують численні процеси, необхідні для конкретних потреб компанії. Ми виділили підходи, викладені в працях (Bell, Bryman, & Harley, 2019), а також підхід HR 4.0 в (Gueetal et al., 2015; Liboni et al., 2019), та вимірювання соціальних нематеріальних активів (Захаров, 2020).

Значна кількість методів управління персоналом, які зараз пропонуються науковцями та практиками, необхідність обґрунтування вибору їх для впровадження у компаніях потребують аналізу їх особливостей, переваг та недоліків з метою надати компаніям більш чітких критеріїв на орієнтирів щодо їх використання. Тому, дослідження сучасних інноваційних методів управління персоналом є актуальною проблемою, яка вимагає науково-обґрунтованого вирішення.

Метою даної роботи на основі аналізу сучасних підходів до управління персоналом є обґрунтування необхідності впровадження інноваційних методів розвитку персоналу в умовах діджиталізації.

2. Основні результати дослідження.

Аналіз літературних джерел визначив ряд ключових тенденцій, що проявляються в цифровому управлінні персоналом. Починаючи з 2014 року, коли люди зрозуміли, що світ і процеси суттєво зміняться з поширенням діджиталізації, було розроблено багато нових способів роботи в різних сферах. Цей процес передбачав інноваційний розвиток функцій управління персоналом. В цій статті ми приділимо увагу відомим методам та інструментам управління персоналом, що використовуються в умовах діджиталізації, і розглянемо їх сильні та слабкі сторони.

В першу чергу розглянемо автоматизацію спілкування з кандидатом (чат-боти, відеоінтерв'ю тощо). Зі збільшенням використання технологій та тенденцій автоматизації процесів управління персоналом офісу використовуються інноваційні способи спілкування (Zoom, Skype, Cisco Webex тощо). Однак сучасні технології штучного інтелекту мають обмежену корисність і можуть надавати відповіді лише у вузькому діапазоні встановлених сценаріїв (Брич та ін., 2020). Говорячи про управління персоналом і процес найму, зокрема, використання чатботів може потенційно втратити кандидатів через складність процесу, а не як корисний інструмент (Матвійків та ін., 2016)

Далі виділимо автоматизацію операцій з управління персоналом (ERP системи, АТС7). Ці інструменти дуже широко використовуються вже у даний час, і можуть розрахувати багато індексів, тому оцінку персоналу управління можна легко зробити. Про переваги використання цих інструментів говорити не доводиться, адже концентрація на показниках ефективності, без урахування емоційного інтелекту, як виявилось, є дуже спірним методом. В умовах діджиталізації необхідно керуватися іншими методами, ніж ті, які використовувалися 20 років тому: нове покоління зосереджене на саморозвитку та самореалізації, що є недосяжним для організацій, які використовують виключно різні індекси витрат (Gbadegeshin, 2019).

Наступним є автоматизація звітності (дашборди, бенчмарки тощо). Цей метод став дуже популярним у цифрову епоху і має ряд переваг, таких як: простота, наочність, підзвітність, порівняння (Шевченко & Євтушенко, 2019). Єдиним фактором ризику є створення занадто великої кількості інформаційних панелей для кінцевих користувачів (Матвійків та ін., 2016).

Після автоматизації звітності перейдемо до автоматизації пошуку кандидатів (системи пошуку/оцінки для ретрансляції кандидатів на сайтах вакансій, соціальних мережах тощо). Оскільки штучний інтелект демонструє значні покращення, його використовували для підготовки профільних кандидатів у таких компаніях, як Amazon, Google, IBM (Bughin et al.,

2017). Але аналіз, проведений реальною людиною, може істотно відрізнятися від підготовленого машиною. Отже, тут алгоритм має бути налаштований таким чином, щоб включати кілька варіантів аналізу, що є надзвичайно зручним завданням, тому передбачає низку ризиків (Матвійків та ін., 2016.).

Далі розглянемо автоматизацію розвитку співробітників (системи рекомендацій (навчальні стажування та підвищення кваліфікації, пільги тощо)) Тут також обговорюється врахування безлічі варіантів і рішень, які повинні прийматися штучним інтелектом (Bughin J. et al., 2017). Організації також не зможуть надати індивідуальні рішення для кожного співробітника, тому розвиток буде обмеженим, а використання людської праці у вирішенні того, які можливості надати, може стати більш гнучким (Barykin et al., 2020; Борисоглебская та ін., 2021).

Важливим також є автоматизація співпраці (організація середовища, робочого місця, робочого процесу, служби зворотного зв'язку тощо). Колективний мозковий штурм є ефективним способом пошуку нестандартних рішень і за допомогою технологій може об'єднати спеціалістів у всьому світі (Malik, Froese & Sharma, 2020). Проблеми тут полягають у тому, як врахувати ідеї та як розробити ефективний підхід до спільної роботи, щоб усі залишалися мотивованими та залученими (Schallmo & Williams, 2018).

Важливим також є автоматизація співпраці (організація середовища, робочого місця, робочого процесу, служби зворотного зв'язку тощо). Колективний мозковий штурм є ефективним способом пошуку нестандартних рішень і за допомогою технологій може об'єднати спеціалістів у всьому світі (Garaus et al., 2016; Malik, Froese & Sharma, 2020). Проблеми тут полягають у тому, як врахувати ідеї та як розробити ефективний підхід до спільної роботи, щоб усі залишалися мотивованими та залученими (Gardner, McGranahan & Wolf, 2011; Pilipenko et al., 2019).

Коронавірусна криза 2020 року призвела до негативних наслідків в усьому світі, і організаціям та компаніям довелось частину своїх співробітників перевести на дистанційну роботу. Наслідки кризи однозначно змінили і спосіб роботи багатьох компаній, тому необхідно звернути увагу на питання, як керувати роботою з дому для лінійних і функціональних менеджерів. Для ефективного просування самодисципліни дуже важливо розвивати людський капітал. Управління людським капіталом може підвищити відповідальність та мотивацію. Співробітники з високим рівнем людського капіталу можуть легко подолати нестабільну ситуацію як у своєму житті, так і в організації. Тому слід використовувати різні інструменти самообслуговування співробітників (автоматизація додатків, інформаційні системи). Автоматизовані системи щодо заповнення різних форм спростили декілька процесів, але це спрощення передбачає високий рівень уваги до перевірки правильності інформації (Матвійків та ін., 2016). Невід'ємною частиною в управлінні персоналом стали хмарні технології. Менеджери з персоналу повинні бути дуже впевнені в захищеному зберіганні персональних даних, оскільки захист даних з кожним роком накладає все більше обмежень.

Класичні інструменти також використовуються в цифровому управлінні персоналом, але змінилися показники для їх аналізу. Менеджери повинні розуміти не тільки, скільки людей звільнилося, а й чому вони це зробили. Виявлення прогалин може значно покращити умови роботи в компанії (Балабан, 2019).

Таким чином, з еволюцією цифрових технологій розвиваються і ризики, пов'язані з ними. Для компаній важливо оцінити не лише можливість втілення, а й те, як це сприймуть співробітники, які працюють всередині компанії. Оскільки вони формують найцінніше джерело – людський капітал для подальшого розвитку та процвітання.

За останні 4-5 років суттєво змінилися підходи в управлінні персоналом. На основі проведених досліджень ми дійшли висновку, що необхідно зосередитися на оптимізації роботи співробітників, залученості, командної роботи та розвитку кар'єри; впроваджувати інноваційні програми, програми розвитку та програми управління персоналом, які розробляються для різних сегментів співробітників, передаючи на виході карту розвитку їхньої кар'єри та професії; використання цифрових можливостей, управління персоналом створює інтегровану платформу на основі досвіду співробітників та "портал

самообслуговування” – технологічну платформу, яка дозволяє швидко знайти потрібну інформацію.

Проведений аналіз дозволяє узагальнити інноваційні методи управління персоналом в вигляді наступної схеми (рис. 1).



Рис. Інноваційні методи управління

Щоб відстежувати зміни, що відбуваються в глобальних показниках управління персоналом, і ті, які впроваджуються всередині компанії, дуже важливо мати відповідні показники управління персоналом. Існує величезна кількість індикаторів, які можна використовувати в звіті про управління персоналом, що подається на щотижневій або місячній основі. Питання в тому, як вибрати найбільш важливі з них і взаємопов'язати їх між собою.

3. Висновки

Проведене дослідження дає змогу підсумувати, що інновації в управлінні персоналом офісу в умовах діджиталізації дозволяють досягти трьох ключових переваг як для персоналу, так і для керівництва: моніторингу, інформування керівництва та відстеження проблемних областей.

Коли мова йде про моніторинг прогресу та результатів, досягнутих співробітниками, регулярна звітність дозволяє керівництву персоналу тримати руку на пульсі організації, відстежуючи основні показники, пов'язані з персоналом. Нові тенденції та можливості можна виявити на ранній стадії, а виникнення проблем, допоможе швидше їх виявити та вирішити до того, як ці проблеми суттєво вплинуть на бізнес. Звітність з управління персоналом може допомогти менеджерам краще виконувати свою роботу, надаючи керівникам актуальну інформацію в режимі реального часу.

Таким чином, цифрова панель управління персоналом відповідає всім можливостям, знанням, здібностям та індивідуальному досвіду співробітників і керівників організації.

Звітність з управління персоналом на основі цифрової інформаційної панелі є хорошим способом прозорого моніторингу ключових проблемних областей. Прозорість показників плинності кадрів з боку менеджерів спонукатиме їх приділяти увагу утриманню персоналу. Відстежуючи проблемні області, цифрова панель управління персоналом може зміцнити свої позиції на шляху управління змінами. Інновації в управлінні персоналом

можуть забезпечити чіткий спосіб передачі даних управління персоналом у змістовний спосіб. Створення хорошої інформаційної панелі допоможе керівництву персоналу визначити та окреслити проблеми, таким чином знайти їх рішення, інвестувати в людський капітал та сприяти узгодженню з іншими стратегіями та політиками в компанії.

Список літератури

1. Балабан О.Р. Аппроксимация эволюционных дифференциальных систем с распределенными параметрами на сети и метод моментов. Моделирование, оптимизация и информационные технологии. 2019. Том 7, № 3. DOI: <https://doi.org/10.26102/2310-6018/2019.26.3.040>.
2. Борисоглебская Л.Н., Сергеев С.М., Лебедева Я.О., Михайлов В.Н. Продвижение инновационных продуктов на основе планирования потребительских предпочтений. Инновации. 2021. №1.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ “Економічна думка ТНЕУ”, 2020. 212 с.
4. Захаров Д.М. Вимірювання соціальних нематеріальних активів як фактора впливу на формування соціального капіталу. Економіка управління та адміністрування. 2020. Вип.3(93). С. 28–34. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-3\(93\)-28-34](https://doi.org/10.26642/ema-2020-3(93)-28-34).
5. Матвійків О., Ткаченко С., Хаханов В. Інженерне проектування складних об’єктів і систем. 2016. 261 с.
6. Шевченко О.С., Євтушенко Г.І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2019. № 10(74). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156>.
7. Barykin S.Y., Kapustina I.V., Sergeev S.M., Yadykin V.K. Algorithmic foundations of economic and mathematical modeling of network logistics processes. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2020. Vol. 6(4), P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040189>.
8. Bell E., Bryman A., & Harley B. Business research methods (5th ed.). Oxford University Press. 2019.
9. Bughin J., Hazan E., Ramaswamy S., Chui M., Allas T., Dahlström P., Henke N., Trench M. Artificial intelligence: The next digital frontier? McKinsey Global Institute, 2017. 80 p.
10. Gbadegeshin S.A. The effect of digitalization on the commercialization process of high-technology companies in the life sciences industry. Technology Innovation Management Review. 2019. Vol.9(1). P. 49–63. DOI: <https://doi.org/10.22215/timreview/1211>.
11. Gueutal H., Stone D.L., & Salas E. The brave new world of eHR: Human Resources in the Digital Age. 2015. Pfeiffer. 352 p.
12. Liboni L.B., Cezarino L.O., Jabbour C.J.C., Oliveira B.G., & Stefanelli N.O. Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. Supply Chain Management: An International Journal, 2019. Vol.24(1), P. 124–146. DOI: <http://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0150>.
13. Malik A., Froese F.J., & Sharma P. Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. Journal of Business Research, 2020. Vol. 109. P. 524–535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.029>.
14. Schallmo D.R.A., Williams C.A. Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. Springer. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72844-5>.

Інноваційна діяльність менеджера освіти

Характеристика самоменеджменту і його структурної сутності

Левків Г. Я., Леськів Г.З., Гобела В.В. Характеристика самоменеджменту і його структурної сутності. Соціально-правові студії. 2021. Випуск 4 (14). С. 132-136

[http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_4\(14\)_2021/19.pdf](http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_4(14)_2021/19.pdf)

Завдання для опрацювання

1. *Ознайомтеся зі змістом статті.*
2. *Прочитайте анотацію статті та сформулюйте основну ідею її написання*
3. *Яку мету ставили перед собою автори?*
4. *Сформулюйте власне визначення поняття «самоменеджменту». Які відмінні/спільні характеристики з поняттям «тайм-менеджмент».*
5. *Наведіть приклад з власного життя, в якому сформульовані основні фази самоменеджменту які використовуються в сьогодні*

1. Анотація

У статті охарактеризовано самоменеджмент і його структурну сутність. Доведено, що самоменеджмент може бути способом внутрішньої мотивації співробітника за відсутності зовнішньої мотивації з боку організації. Якщо ресурси є недостатніми для зовнішньої та економічної мотивації співробітників, ефективного виконання ними завдань, то важливим є їх самомотивування. Встановлено, що самоменеджмент може допомогти людині обрати нові засоби мотивації, такі як самозабезпечення і самовихваляння, а також знайти мотивувальні чинники для особистого розвитку.

2. Вступ

Стрімкий розвиток технологій і глобалізація економіки спонукають до посилення конкуренції в організаціях, пошуку методів, які допоможуть досягти досконалості й успіху в бізнесі. Стійка організаційна робота на підприємстві розглядається як одна з передових ідей у галузі управління та вирізняється з-поміж найважливіших цілей бізнесу, оскільки демонструє здатність надавати адміністративні послуги співробітникам в інноваційній структурі. Перевага визначається здатністю виконувати переважаючі стандарти, роботи. Відповідно, аналітики можуть охарактеризувати досконалість в організації як динамічну процедуру, спрямовану на поліпшення діяльності організації та підвищення рівня ділових операцій підприємств загалом. Індивідуальне виконання роботи персоналу є винятково важливим для організації, щоб залишатися зосередженим і ефективним.

Загалом досягнення та підтримання високих індивідуальних результатів – це також випробування для організацій і персоналу. Зокрема, глобалізація і технічний прогрес необхідні для підвищення кваліфікації співробітників, щоб вони могли виконувати свою роботу якнайкраще. Один із способів упоратися з цими труднощами і, отже, підвищити продуктивність праці співробітників – це високий рівень самоменеджменту.

Зараз дослідження такого явища, як самоменеджмент і його впливу на колектив та ефективність роботи підприємства є актуальним напрямом наукових розвідок.

Дослідження особливостей самоменеджменту і його впливу на роботу працівників підприємств здійснювали такі вчені, як К. Фрейн, Дж. Герінгер, К. Брееваарт, А. Бейкер, Е. Деморуті, Дж. Берг, Дж. Даттон, А. Жесневські, М. Тімс, Д. Деркс, Дж. Вінгерден.

Відаючи належне науковому здобутку провідних учених, зазначимо, що досі залишається не повністю розкритим питання дослі- дження особливостей самоменеджменту і його структурної сутності.

Відповідно, *метою статті* є характеристика особливостей самоменеджменту та його структурної сутності.

3. Теоретичний аналіз самоменеджменту

Першим кроком самоменеджменту є оцінка поточної ситуації. Тобто ідентифікація проблеми або фактора-подразника, того, що заважає працівнику ефективно працювати і почуватися комфортно в колективі. Будь-який працівник хоче змінити дискомфортні умови праці й усунути вплив дестабілізуючих факторів. Кожен дестабілізуючий фактор формує певну поведінку, яка має конкретний результат, зазвичай негативний. Після визначення деструктивної поведінки, яку необхідно змінити, потрібно перейти до процесу вибору і встановлення цілей. Правильне цілепокладання є важливим етапом, оскільки завжди простежується дефіцит тих чи інших ресурсів, що унеможлиблює досягнення всіх цілей, яких може прагнути людина. Чи то наше робоче місце, чи особисте життя, у нас немає часу, енергії чи фінансових ресурсів на все.

Самоспостереження є необхідною складовою всіх етапів процесу самоменеджменту. Самооцінка неможлива без самоспостереження, а самооцінка є необхідною умовою зміни поведінки. Самоспостереження стає самоконтролем, коли людина обрала цілі та стратегії і спостерігає за своєю поведінкою стосовно них: чи корисні їхні дії для досягнення цілей і чи дотримуються вони обраних стратегій? Самоконтроль – це процес активного моніторингу своєї поведінки, думок, відчуттів, управління часом і навколишнім середовищем та виявлення проблемних факторів, які перешкоджають досягненню їх цілей [1]. Самоконтроль може ініціювати процес оптимізації в процесі досягнення цілей, якщо людина помічає, що дії, які вона виконує, не є для неї корисними.

Виконання запланованих дій для досягнення бажаних цілей є важливою частиною їх досягнення. Дії без попередніх етапів самооцінки, вибору мети і одночасного самоконтролю не можуть розглядатися як самоменеджмент; і жодні інші етапи процесу самоменеджменту не можуть ним вважатися. У разі складності завдання працівник може використовувати самооцінку, щоб сприяти успіху своїх дій: це когнітивна симуляція того, як завдання повинно бути виконаним і уява бажаних результатів. На цьому етапі неможливо буде реалізувати нереалістичні цілі й стратегії, і, отже, самоменеджмент зазнає невдачі. Невдача у чомусь пов'язана з невдалою самооцінкою, яка дозволяє вибрати невідповідні цілі та стратегії. Самооцінка важлива для уточнення стратегій, які не допомогли досягти мети, і пошуку найкращих стратегій на майбутнє. Видима частина дії – це зміна поведінки, але зазвичай вона також включає зміну думок і відчуттів. Спосіб мислення і відчуттяз приводу різних ситуацій, пов'язаних із обраною метою, зазвичай необхідно змінити, щоб досягти мети.

Самоменеджмент може здійснюватися неправильно, що може призвести до негативних наслідків для продуктивності праці й інших форм поведінки, на які самоменеджмент спершу був спрямований. Невдача в самоменеджменті означає, що одна з його фаз не була успішною: самооцінка, вибір цілей, моніторинг поведінки, застосування заходів або самоствердження. Це означає, що простого вибору та визначення цілей недостатньо для правильного самоменеджменту, всі етапи мають бути виконані, щоб досягти успіху в самоменеджменті. В діловому середовищі це може бути результатом невдалого самоменеджменту або повної його відсутності. Перед навчанням дуже важливо вибрати співробітників, які підходять для самоменеджменту. Не всі працівники підприємства здатні до успішного самоменеджменту на роботі до такої міри, що зменшується присутність керівника. Хоча навіть для них навчання самоменеджменту може бути корисним для визначення особистих і професійних цілей та розроблення стратегій їх досягнення. Але межа того, наскільки професійна допомога може допомогти людині, яка неналежно поводить. Для таких осіб стиль управління, орієнтований на контроль, більше підходить для якісного виконання роботи.

4. Структурна характеристика самоменеджменту

Концепція саморуїнування описує феномен поведінки, який не сприяє успішним практикам самоменеджменту. Це охоплює поведінку, яка заважає виконанню або координації трьох практик самоменеджменту (вибір мети, самоконтроль і самозміцнення). Деякі

приклади приреченої на провал поведінки в суспільстві пов'язані з нездатністю діяти відповідно до суспільних норм, прикладами такої поведінки є злочинна діяльність або образлива поведінка стосовно інших людей, фізичне та психічне насильство або навіть образлива поведінка стосовно себе, зловживання алкоголем, азартні ігри. Людина не завжди може усвідомлювати причини приреченої на провал поведінки. Знову ж таки, проблеми виникають через неправильне здійснення самооцінки.

Саморуйнівна поведінка може негативно впливати на досягнення мети. Використовуючи попередні приклади, злочинна діяльність може завдати шкоди репутації людини так, що її мета збудувати успішну кар'єру може опинитися під загрозою. Психічне насильство стосовно інших може поставити під загрозу мету людини – створення сім'ї. Більш прямі способи приреченої на провал поведінки – це ігнорування етапів процесу самоменеджменту: неправильність самооцінки, вибір нереалістичних цілей і стратегій, зневажання самоконтролю, відмова від упровадження нової поведінки або нездатність до самоконтролю і самопідкореності.

Саморуйнівна поведінка не завжди призводить до невдач у самоменеджменті, але підвищує їх імовірність. Якщо людина помічає, що вона не може досягти обраних цілей, то вона має проаналізувати свою поведінку з метою виявлення ознак саморуйнівної поведінки.

Саморегулювання необхідне для всіх процесів самоменеджменту. Якщо саморегулювання співробітника не дає практичних результатів, його «думки, почуття і поведінка управляються безпосередніми внутрішніми і зовнішніми стимулами» [2], то розуміло, що це може призвести до небажаної поведінки, яка може завдати шкоди цілям на робочому місці, наприклад, кар'єрним можливостям або соціальним відносинам. Згідно з дослідженнями:

«Належний самоменеджмент може зменшити нездатність саморегулювання шляхом формалізації постановки власних цілей, самоконтролю і дій над собою і навколишнім середовищем для зменшення розбіжностей між поведінкою і встановленими цілями» [2]. Отже, людина стає більш обізнаною стосовно власних цілей і прогресу в їх досягненні. Таким чином людина здатна уникати деструктивної поведінки, що заважає досягненню мети.

Як концепція, самолідерство відрізняється від самоменеджменту: самолідерство більше стосується когнітивних процесів, що є в основі стратегій і дій самоменеджменту. Самоменеджмент і самолідерство пов'язані один з одним, і для забезпечення успіху в самоменеджменті потрібно самолідерство як таке. Самолідерство йде далі, розглядаючи бажаність стандартів, для досягнення яких розробляються стратегії самоменеджменту, і забезпечує причини для саморегулюючої поведінки. Самоменеджмент як концепція більше концентрується на практичних питаннях про те, що людина має робити для досягнення своїх цілей, а також як і коли цій людині слід це робити. Самолідерство може відповісти на питання, чому люди так чинять, і надає внутрішню цінність їх поведінки. Наприклад, якщо співробітник прагне робити один звіт в день у своїй роботі і через це планує свій день так, щоб це було можливо зробити, а також винагороджує себе за успіхи, це можна розглядати як поведінку самоменеджменту. З іншого боку, самолідерство концентрується на тому, щоб запитати, чому вони повинні подавати один звіт у день. Причини можуть варіюватися від того, щоб бути працівником місяця, бути хорошим годувальником для сім'ї або розвиватися, щоб швидше аналізувати й обробляти інформацію. Можна сказати, що самолідерство охоплює поведінкові рішення процесу самоменеджменту. Для успішного управління потрібне лідерство, це актуально і в самоменеджменті. Самолідерство полягає в тому, щоб мотивувати себе, встановлювати діяльність, і переконувати себе робити речі, які не здаються привабливими. Тобто є тісний зв'язок між самолідерством і самоменеджментом. Самолідерство дає співробітнику відповідальність за внутрішнє регулювання і за розвиток внутрішніх стимулів [3]. Самолідерство є невід'ємною частиною самоменеджменту і, таким чином, хороші результати в самолідерстві збільшують шанси на успіх у процесах самоменеджменту. Внутрішнє регулювання – дуже ефективний підхід до управління, а також внутрішні стимули дуже ефективні для прихильності й мотивації співробітників.

5. Значення самоменеджменту в практиці управління

Слід зазначити, що стратегії самоменеджменту підвищують задоволеність роботою і, отже, можуть прогнозувати її ефективність.

Самоменеджмент може діяти як спосіб внутрішньої мотивації співробітника за відсутності зовнішньої мотивації з боку організації. У разі, якщо ресурси є недостатніми для зовнішньої та економічної мотивації співробітників, ефективного виконання ним завдань, то важлива самомотивація. Застосування самоменеджменту може допомогти людині обрати нові засоби мотивації, такі як самозабезпечення і самовихваляння, а також знайти мотивуючі аспекти поставленого завдання, такі як особистий розвиток. Пошук способів «відчувати себе добре» від роботи підвищить рівень мотивації людини. Успішний самоменеджмент позитивно вплине на мотивацію [4; 5]. Це означає, що коли співробітник поставив особисті цілі щодо своєї роботи й успішно впорався з самоменеджментом, то це підвищить його мотивацію до виконання своєї роботи.

Застосування самоменеджменту на рівні команди, учасники співпрацюють, виконуючи ті ж кроки, що і за індивідуального самоменеджменту: оцінка команди, вибір цілей, моніторинг і допомога. Відповідальність команди може бути вища, ніж у окремого співробітника, але відповідальність розподіляється між членами команди. Самоменеджмент команди може бути дуже корисним, якщо робота охоплює безліч проєктів, в яких потрібна участь близько п'яти чоловік.

6. Висновки

Самоменеджмент з організаційного погляду можна поділити на безліч аспектів. Деякі з них – це рішення, пов'язані з виконанням роботи, плануванням робочого часу, обсягом роботи і важливими рішеннями, що стосуються завдання. Це вимагає дій із боку керівництва, щоб дати співробітнику можливість самостійно відповісти на питання, чому, як і коли потрібно виконувати роботу. Можна навіть сказати, що системи зовнішнього контролю, які надає організація, не впливають безпосередньо на поведінку співробітників, вони просто впливають на систему самоврядування кожного співробітника. Самоменеджмент у ширшому сенсі дозволяє співробітникам сприяти «поведінці, яка не є природною мотивуючою і відповідає зовнішнім стандартам». Цей процес також важливий у житті, за межами роботи, тому що він дає нам інструменти для дій, які необхідні не тільки в повсякденному житті, а і є зовнішньою мотивацією. В подальших дослідженнях потрібно приділити більше уваги особливостям впливу самоменеджменту на ефективність роботи персоналу підприємства

Література

1. Frayne C. A., Geringer J. M. Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of applied psychology*. 2000. № 85(3). S. 361.
2. Breevaart K., Bakker A. B., Demerouti E. Daily selfmanagement and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 2014. № 84(1). S. 31–38.
3. Berg J. M., Dutton J. E., Wrzesniewski A. Job crafting and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*. 2013. № 81. S. 104.
4. Tims M., Derks D., Bakker A. B. Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*. 2016. № 92. S. 44–53.
5. Wingerden J. V., Bakker A. B., Derks D. A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*. 2016. № 31(3). S. 686–701.

Стратегічний менеджмент: концептуальні підходи

Смолінська О.Є. Стратегія розвитку вищого педагогічного навчального закладу та його людські ресурси крізь призму організаційної культури. *Education and Pedagogical Sciences. Освіта та педагогічні науки.* 2012. № 2 (151). С. 26–33.

Завдання для опрацювання

1. Ознайомтесь зі змістом публікації.
2. Поясніть необхідність смислової «комунікації» між організаційною культурою закладу вищої освіти й напрямками його стратегічного розвитку.
3. Чому сформована стратегія є «мертвонародженою дитиною», якщо вона не бере до уваги якість людського капіталу?
4. Якими можуть бути наслідки суперечностей між стратегічними напрямками розвитку ЗВО та цінностями його організаційної культури?

Стратегія розвитку вищого педагогічного навчального закладу та його людські ресурси крізь призму організаційної культури

Стаття присвячена дослідженню зв'язків стратегії та організаційної культури вищого педагогічного навчального закладу для підвищення його конкурентоспроможності, формування інтелектуального капіталу шляхом розвитку людських ресурсів. Важливе місце у залученні викладача до реалізації цілей педагогічної освіти відіграють соціалізаційні процеси, що також аналізуються у публікації.

Ключові слова: вищий педагогічний навчальний заклад, організаційна культура, стратегія, соціалізація викладача, людські ресурси

Strategy of development of higher pedagogical institute and management HR in the light of prism of organizational culture

The article is dedicated to the investigation of strategy relations and the culture of higher pedagogical institute for the rise of its competitiveness, forming of intellectual capital by the way of development of human resources. Social processes play an important place concerning the attraction of worker to the realization of pedagogical education purposes, which were also analyzed in the publication.

Key words: higher pedagogical institute, organizational culture, strategy, socialization of teacher, human resources

У сучасних умовах кардинальних, світового масштабу змін, проблематика вибору та формування стратегії організації (у цій публікації — вищого педагогічного навчального закладу — О.С.) стає завданням її існування. Це відбувається тому, що кожен із педагогічних ВНЗ діє, ґрунтуючись на власній теорії, яка останнім часом набула бізнесового забарвлення, уявленнях про сутність, цілі, результат і споживачів його послуг [6, с. 67]. Таким чином, педагогічна, соціальна, економічна свідомість, мислення, культура, основоположні для такої організації, складають не лише прототип її моделі, а й стратегії поведінки [15, с. 107]. Стратегічний менеджмент є дисципліною, що вивчає прийоми загального управління організацією й надає засоби аналізу, що призводять до підвищення ефективності управління, проте у педагогічній освіті вона виявляється специфічно, обмежено, тому ключові положення цієї сфери наукового знання потребують у педагогіці переосмислення та переоцінки, як, зрештою, і традиційні уявлення про цілі вищої педагогічної освіти і способи їх досягнення. Саме системи взаємозв'язків, які поступово формуються у процесі діяльності ВПНЗ, зумовлюють необхідність вивчення співвідношень між явищами та відповідними категоріями “стратегія-організаційна культура”, “організаційна культура-людські ресурси”, “стратегія-людські ресурси”. Як бачимо, у цих взаємних відношеннях організаційна культура виконує роль медіатора, оскільки стратегія ВПНЗ — це його очевидна спрямованість

назовні, людські ресурси — фактор внутрішній, тоді як зв'язки між ними реалізує якраз культура. Оскільки стратегія — це такий спосіб діяльності педагогічного ВНЗ, завдяки якому він забезпечує власну довготривалу перспективу, виникає такий проблемний момент, як швидка змінність зовнішнього середовища, через що зосередженість діяльності назовні перестане бути довготривалою. У зв'язку із цим існує теза щодо вищої щодо стратегічного підходу доречності планування, яку, проте, можна заперечити, виходячи із специфічної продуктивності педагогічної діяльності, її часової вітермінованості, та особливої конкурентоспроможності вищого навчального закладу, яка, згідно з визначенням Р.О. Фатхутдінова, полягає у тому, що конкурентоспроможність це: "...1) підготовка спеціалістів, які в змозі вести конкурентну боротьбу на внутрішньому та зовнішньому ринку праці; 2) спроможність розробляти конкурентні інновації в області освіти; 3) вміння вести ефективну політику в усіх сферах своєї діяльності [20, с. 37]"

Проблемі стратегії розвитку вищого навчального закладу присвячені ряд публікацій, зокрема С. Смерічевської, де з позицій стратегічного менеджменту здійснюється аналіз змісту економічних аспектів існуючої стратегії підготовки фахівця вищої кваліфікації в Україні на предмет відповідності теоретичній моделі конкурентоспроможного спеціаліста [18]. Методика вибору та обґрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу, запропонована Б.І. Холодом та О.В. Дашевською, передбачає комплексну систему методів стратегічного управління вищим навчальним закладом, яка включає практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку та конкурентоспроможності вищих навчальних закладів і яка пов'язана із життєвим циклом ВНЗ як організації, при цьому основними складовими щодо внутрішніх параметрів стратегічного планування визначені система управління; організаційна структура; фінансово-економічна система; маркетингова система; кадрова система, а щодо зовнішніх — політико-правові, економічні, соціально-демографічні, науково-технологічні фактори [21]. Л.В. Пан, розглядаючи при аналізі зовнішнього середовища ВНЗ як відкрити, складну та динамічну систему, зауважує, що стратегічному управлінню такої організації "повинні бути притаманні такі властивості: 1) цілісність (професійний рівень викладацького складу, його мотивація, організаційна культура, рівень освоєння новітніх навчальних технологій, розуміння місії і стратегії закладу тощо), тобто врахування впливу зміни однієї складової на інші; 2) диференціація (різні структурні підрозділи ВНЗ мають виконувати тільки їм властиві функції); 3) централізація (домінування однієї з частин системи - соціальної, економічної); 4) інформаційний вхід, зворотний зв'язок (вхідний потік інформації або сприймається і використовується, або не сприймається); 4) динамічність, адаптивність (ВНЗ як відкрита система повинен безперервно розвиватися); 5) наявність граничних можливостей (відповідно до наявних ресурсів); 6) унікальність (освіти, методик навчання, пропонуваніх напрямків підготовки, рівнів навчання тощо); 7) здатність змінювати структуру, мобільність; 8) цілеспрямованість [14, с. 24 — 25]". С.В. Машкіна, вивчаючи науково-педагогічну спадщину В.І. Вернадського в аспекті стратегії розвитку освіти, виділяє такі тези, як розширення сфери життєдіяльності університетів задля уникнення утилізації їх функцій, необхідність створення педагогічних інститутів, формування педагогічної свідомості та поширення єдиної культури (знань) у цілому світі [9]. Питанням взаємозв'язку категорій культури і стратегії присвячені праці К. Вейка [27] і А. Брауна [24], а також М. Елвессона [22]; процес соціалізації працівника та особливості духовності на роботі висвітлені П. Роббінзом [16]; організація, що самонавчається, досліджена П.Сенге [26], Б. Дж. Брейем [2], С. Опацькою, С. Гвоздьовим [13]; практична концепція живої стратегії, покликаної поставити людину у центр розв'язання корпоративних завдань, розроблена Л. Греттон [5].

Математичні підходи до проблеми формування стратегії ВНЗ реалізовані у статтях М.І. Мурашко і С.О. Назарко [11] та О.П. Коляди [7], де автор пропонує формувати стратегічний портфель проектів ВНЗ на основі розрахунку його потенціалів.

Таким чином, незважаючи на наявні науково-практичні напрацювання, тематика взаємопов'язаності стратегії розвитку вищого педагогічного навчального закладу з його культурою та людськими ресурсами залишається мало дослідженою.

Метою статті є вивчити взаємозв'язки стратегії вищого педагогічного навчального закладу та його культури у контексті переходу людського ресурсу та компетентності в якість капіталу для підвищення його конкурентоспроможності як організації.

Щодо того, які ще співвідношення існують між стратегією вищого педагогічного навчального закладу, його культурою та ухвалюваними рішеннями, то існує декілька підходів, зокрема, розроблений групою професорів-консультантів відділення стратегії компаній Центру НЕС-ISA, що графічно може бути зображений як тетраедр із гранями: стратегічний аналіз; репутація, імідж організації, її узагальнений "образ"; очевидні та неочевидні структури, ухвалювані рішення [4, с. 34] (рис. 1)

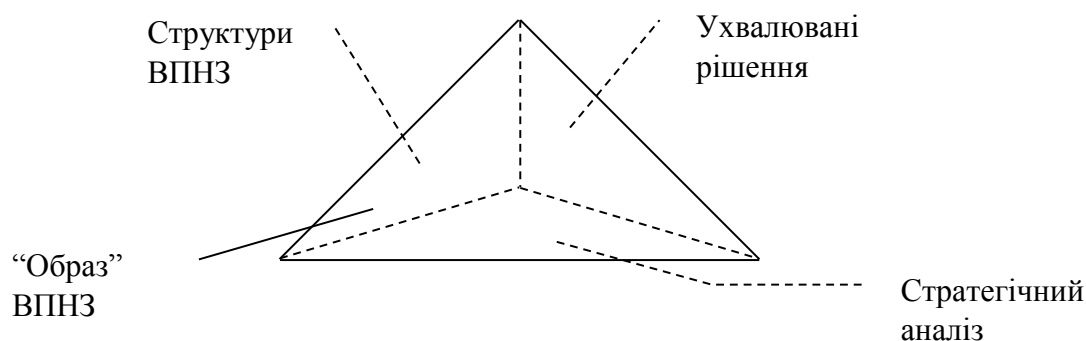


Рис. 1. Принципи стратегічного менеджменту ВПНЗ

Але не можна стверджувати, що культура задіяна лише у формуванні "образу" педагогічного ВНЗ, адже її [культури] основами є особистість керівника, історія стратегічних рішень, стосунки керівників та підлеглих, соціокультурні елементи. Таким чином, організаційно-культурний принцип, формуючись на поліфакторній базі, є об'єднуючим щодо інших, отже, стратегічним. Ця теза підтверджується також висновками вчених про те, що як культура, так і стратегія описують один і той же тип організаційних феноменів, управляючи вираженням та перетворенням факторів за посередництвом суджень, процесів творчості тощо. Крім того, вони забезпечують напрям діяльності, пропонують способи упорядкування світу, забезпечують послідовність та ідентичність [27]. Культура ВПНЗ може задавати спосіб формулювання його стратегії таким чином: "Культура діє, як фільтр для сприйняття, впливає на інтерпретацію інформації, встановлює моральні й етичні стандарти, забезпечує правила, норми й евристичні (практичні алгоритми – О.С.) дій. Культура визначає, яким чином сила і влада беруть участь у прийнятті рішень, що вибирають найбільш доречні щодо неї дії для досягнення поставлених цілей. Сформульована стратегія є артефактом культури, допомагає співробітникам усвідомлювати свою роль в організації, забезпечує ідентифікацію та лояльність, посилює мотивацію і забезпечує структуру основних ідей, які дозволяють людині усвідомити зовнішнє середовище та місце організації в ньому [24, с. 197]." Взаємозамінність цих категорій, проте, доцільна лише тоді, коли йдеться про необхідність переосмислення суті стратегії по-новому, переінтерпретації багатьох елементів стратегічної роботи у контексті, коли ресурси та компетенція розглядаються як ключові елементи конкурентоспроможності [22, с. 183]. Саме така необхідність виникла у системі вищої педагогічної освіти у зв'язку з її людиноцентрованістю та втіленням компетентнісних підходів як у шкільній, так і в педагогіці вищої освіти.

Спроможність вищого педагогічного навчального закладу до роботи у сучасних умовах передбачає врахування зразу декількох факторів. Це, по-перше, складність наявних конкурентних обставин, які формуються під впливом ряду сил (суперництво між існуючими учасниками; потенційні нові учасники; альтернативні товари та послуги; співвідношення сил між збутом та поставками [25, с. 4]), по-друге, соціальні та демографічні зміни, що відбулися, створили передумови для якісних змін у трудових ресурсах. Їх сенс значно підвищує роль менеджменту як наукової дисципліни, в тому числі у міждисциплінарних

зв'язках, зокрема з педагогікою, адже, якщо ХХ століття ознаменувалося підвищенням ефективності фізичної праці у 50 разів, то головним завданням для менеджменту ХХІ століття буде підняття продуктивності розумової праці. Мабуть, саме це стало однією з причин виникнення складної ситуації у професійно-технічній освіті та стрімкого зростання переваг т.зв. “інтелектуальних” професій, а, разом з цим, і вищої освіти в цілому, хай навіть у нехарактерних для неї сенсах (всеохопність, підготовка майбутніх робітників тощо). П. Друкер виділяє 6 факторів, що визначають продуктивності розумової праці, серед них – сутність виробничого завдання (стратегічна мета і методи її реалізації), самоменеджмент та незалежність; безперервна інноваційна діяльність та відповідальність за її результати; здатність до навчання та учіння; якісні показники роботи; перехід розумового працівника у статус інтелектуального капіталу організації [6, с. 190-191].

Отже, ресурси сучасної організації, у тому числі ВПНЗ, розширюються за рахунок інтелектуальної праці її співробітників, а їх компетенція формує нову продуктивність. У цьому випадку для розробки стратегії ефективним буде застосування можливостей, які відкриває взаємозамінність категорій стратегії та культури. Сучасне розуміння стратегії як надбудови до організаційних ресурсів, що їх контролює чи визначає, планує тощо, приводить організації у стан стагнації, а їх керівництво – до консерватизму, низької рухливості та відриву від практики. Наприклад, стратегічна мета радянської педагогіки “формування всебічно і гармонійно розвиненої особистості” підпорядковувала собі значний арсенал освітньої системи, проте не узгоджувалася із базисним етнопедагогічним принципом євдемонізму, тобто виховання заради щастя [19]. Розрив між формальною та реальною цілями, перша з яких не була культурно обумовленою, спричинив велику кількість різних за своєю природою наслідків, серед яких важливим у контексті цієї статті є організаційна руйнація системи радянської освіти та виховання. Сучасні освітні заклади теж беруться до формування стратегічних цілей, в тому числі “зухвалих” [8, с. 102-103], що, з одного боку, є необхідністю означити майбутнє, а з іншого – певною даниною моді. Формуючи стратегічну перспективу, слід врахувати ряд факторів, зокрема, її тривалість — для вищих педагогічних навчальних закладів України зараз доцільним терміном є 5-6 років, оскільки саме тоді після відчутного зменшення у 2010-2012 роках кількості абітурієнтів, активної конкурентної боротьби, яка в українських реаліях перетворюється на боротьбу за виживання, почнеться кількісне зростання, яке, втім, стане причиною ще серйозніших проблем, оскільки до педагогічних (і не тільки) ВНЗ прийде нова генерація студентів, колишні “кібер-діти” з їх “нано-вихованням”. Крім того, важливо врахувати, що при формуванні стратегії далеко не однозначними є внутрішні оцінки її сильних та слабких сторін, і, перш за все, вони обмежуватимуться особистими устремліннями, хибними судженнями та надіями керівництва, яке, у підсумку, й оцінює якість і придатність стратегії, опираючись на ієрархію та владу, а це, у свою чергу, — ознаки сильної організаційної культури із великою дистанцією влади, низькою інноваційною лабільністю. Стрімка трансформація зовнішніх умов ставить високі вимоги до “швидкості” організаційних культур [3, с. 165], тому такий підхід до стратегічного розвитку більше підходить армії з її орієнтацією на чоловіче начало, ніж бізнесу чи освіті, бо рухливі обставини зовнішнього оточення не чекатимуть, поки організація поступово, майже велично втілюватиме свою стратегію. Отже, для формування сучасної конкурентоспроможної стратегії, керівникам вищих педагогічних навчальних закладів слід замислитись над її культурною “демаскулізацією”, формуванням управлінських підходів, орієнтованих на групу та особу, таких, що враховують пізнання й почуття, аналіз та дії [22, с. 186]. Ця ж проблема зачіпає сферу гендерних питань, тісно пов'язана із українською ментальністю, етнопсихологією.

Виходячи з описаного вище, проблеми вироблення та реалізації стратегії педагогічних ВНЗ як організацій із позицій культури виводять на якісно інший рівень завдання управління людськими ресурсами (HR). Адже для успішної роботи науково-педагогічного працівника, як і студента, недостатньо лише його власних інтелектуальних, ділових чи моральних якостей, наявності мотивації. Не менш важливим питанням є перебіг їх соціалізації (розвитку і самореалізації людини у процесі засвоєння і відтворення культури [10, с. 26]), який щодо ВПНЗ можна схематично зобразити як на рис. 2.



Рис. 2. Процес соціалізації [16, с. 327].

Якщо враховувати фактор соціалізації при підборі науково-педагогічних кадрів, особливо у мультирегіональних ВНЗ, то слід здійснювати пошук не працівників, які є типовими представниками соціорегіонального конгломерату, а тих, що якнайкраще відповідають параметрам домінуючої в організації культури. Саме тому особливої ваги набуває співбесіда при прийомі на роботу, проведення пробних занять та опрацювання поданих кандидатом рекомендацій, співставлення виявлених особистих характеристик та відомостей про організаційну культуру. Коли відбір уже здійснено, починаються наступні етапи – безпосереднє знайомство та перетворення. Тут принципово важливим є знання поширених “збоїв” соціалізаційного перетворювального процесу, які можна виявити, вивчивши 2 категорії працівників: тих, які звільняються, і розчарованих колег середнього віку (мається на увазі стаж роботи на одному місці більше 12 років) [1, с. 345-350]. Окрім всього, сказаного вище, важливо також враховувати, що люди самі по собі не є певним трудовим ресурсом, скоріше, кожного окремого працівника слід розглядати як особливу сукупність потенціалів різних типів (такий же підхід пропонується О.П. Колядою [7] щодо стратегії ВНЗ), тому багато із того, що об’єднує термін “трудова ресурси” – це наслідки взаємодій різних груп людей. Тому, наймаючи науково-педагогічного працівника, педагогічний ВНЗ фактично наймає його власні трудові ресурси і повинен вдало ними розпорядитися, забезпечивши реалізацію відповідних взаємодій, оскільки цим забезпечить реалізацію стратегічної мети у змінних та важко прогнозованих майбутніх факторах оточення. Врешті, такі результати вдалої соціалізації, як висока продуктивність, відданість працівників, низька плинність кадрів є запорукою успіху реалізації стратегії організації. Причому сила організаційної культури у такому випадку є не завадою швидкому розвитку ВПНЗ, а консолідуєчим фактором щодо зусиль працівників. Одним із результатів їх вдалого відбору, успішної соціалізації, спрямованості на досягнення спільної стратегічної мети є формування педагогічного колективу в його оптимальному діяльному сенсі (структурованого за підрозділами, але об’єднаного у професійному та морально-етичному контекстах), а також особливих утворень – ВПНЗ як організації, що самонавчається (Learning Organization) [26], та духовності на роботі (workplace spirituality) [23, с. 139], кожне з яких є, з одного боку, цілісною організаційною характеристикою, а з іншого – визначає тип міжособистісних комунікацій всередині (соціально-психологічний мікроклімат), проте як організаційні характеристики також можуть виступати підвидами культур за класифікаційною ознакою інтегрованості викладача у внутрішньоорганізаційний процес.

Порівнюючи організацію, яка самонавчається (ОС), та духовність на роботі (ДР), слід зазначити, що спільним між ними є соціально важлива мета активної участі особистості у розвитку суспільства, але ОС виходить із колективного фактора (дух колективного прагнення, загальне бачення, колективна участь та відповідальність), а ДР – з індивідуального (кожній людині притаманне внутрішнє життя, що сприяє осмисленій роботі, підтримується нею, якщо виконується в суспільному контексті). Що ж до характеристик, то вони багато у чому схожі. Відмінність полягає у тому, що оточенням для організації, що самонавчається, є зовнішнє, а щодо духовності на роботі — універсум особистості. Проте обидва види культур, висуваючи як пріоритет особистість, одночасно стимулюють її творче напруження, що виникає внаслідок розриву між наявним станом особистого розвитку та уявленням про те, чого слід досягти [2, с. 103-104]. У зв’язку із цим за викладачем визнається право на помилку, а це рівною мірою настільки полегшує його особисту відповідальність,

наскільки ускладнює керівництво, підвищуючи рівні ризику прийняття неправильних рішень. Запобігти розвитку небажаного сценарію можна опираючись на колегіальність, інтегровану роботу підрозділів чи “страхування” від ризику через впровадження інституції незалежних експертів (наглядових рад, рад ветеранів ВПНЗ, громадських організацій тощо).

Отже, перехід організаційної культури вищого педагогічного навчального закладу в якість характеристики організації, що самонавчається, та духовність на роботі розкривають широкі можливості щодо розвитку людського ресурсу (HR), росту його компетентності та продуктивності, що в сучасних умовах є стратегічним моментом зростання конкурентоспроможності. Проте у практичній роботі не слід забувати про обмеження, що виникають у цьому контексті. Серед них є:

- вищезгадана ймовірність виникнення помилки;
- структура “меж зростання”, коли внаслідок індивідуального навчання та розвитку з’являється велика кількість різноманітних поглядів щодо вирішуваних завдань, які, в силу кількісного зростання, поступово поляризуються, тому виникають педагогічні конфлікти [13, с. 342];
- індивідуалізована здатність викладачів витримувати стан творчого напруження, яка, при відсутності належної підтримки, може спричинити апатію [13, с. 342];
- особисті відмінності викладачів, покликані стимулювати розвиток, породжують парадокс різноманітності, який полягає у тому, що одночасно необхідно і зберегти цю розмаїтість як прогресивний фактор, і, в результаті соціалізаційного процесу, повинно відбутися засвоєння цінностей культури, формування конформної поведінки, отже, нівелювання відмінностей [16, с. 341].

Якщо аналізувати стратегію та організаційну культуру, а також ВПНЗ як організацію, що самонавчається, у зв’язку із організаційним розвитком, то всі ці категорії належать до його другого покоління згідно із [12, с. 404], як і стратегічне “людське втручання” в масштабах ВНЗ, програма роботи з студентами, модернізація, тотальне управління якістю, підвищений інтерес до командної роботи, прогнозування, та призводить до інноваційних організаційних трансформацій. Ще одним дієвим фактором у зв’язку із стратегією розвитку ВПНЗ є програма роботи зі студентами, що для педагогічної професії має вирішальне значення. Селективна робота під час вступу зараз зведена, переважно, до вибору студентами вищого навчального закладу, що не зовсім відповідає стратегічним інтересам як самого закладу, так і педагогічним професійно-культурним установкам. Розглядаючи стратегії, декларовані чи здійснювані педагогічними ВНЗ, ми, зазвичай, аналізуємо їх перспективність щодо закладу освіти, але, разом з тим, при виборі місця навчання майбутні студенти втілюють також свої власні стратегії, серед яких і “стратегія високих ставок” (big stack strategy), і “килимове бомбардування” (carpet bombing), і “випадковий вибір” (random choice), і “продовження династії” (dynasty continuation) [17]. Тобто їх майбутнє навчання, отже й розвиток професійної, організаційної, суспільної культури, особливості соціалізації у ВНЗ залежать щонайменше від таких двох факторів, як правильність вибору особистої стратегії та її відповідність конкретному навчальному закладу, його реальному (існуючі показники) та уявному (існуючі в організаційній культурі міфи) рівням.

Отже, поняття стратегії та організаційної культури щодо вищих педагогічних навчальних закладів можуть використовуватися як синонімічні для глибшого дослідження сутності людського ресурсу та шляхів його оптимізації. Все вищесказане стосується як державних, так і приватних педагогічних ВНЗ незалежно від їх кількісних показників, але для потужних університетів важливо спланувати перетворення на макро-, мезо- та мікрорівнях (за концентричним принципом, охоплюючи субкультури як мікрорівні). На державному рівні при плануванні перетворень слід здійснювати диференційований підхід до вищих навчальних закладів, оскільки ряд із них є людиноцентричними за своєю сутністю (педагогічні, медичні, юридичні, релігійні), тому трансформаційні процеси не повинні зачіпати глибинні рівні, а лише стимулювати логічні механізми, актуалізувати наявні цілі, коригувати систему цінностей.

Висновки та перспективи подальших досліджень такі:

- категорії стратегії та організаційної культури можуть взаємозамінятися у випадку, коли виникає необхідність переосмислення стратегії співвідносно зі зміною статусу людських ресурсів та компетенції як ключових у конкурентоспроможності;
- у зв'язку із перспективною лінією зростання продуктивності розумової праці ресурси сучасного педагогічного ВНЗ зростають за рахунок інтелектуальної праці її співробітників, а їх компетенція формує нову продуктивність;
- проблеми вироблення й реалізації стратегії ВПНЗ із позицій культури виводять на якісно інший рівень завдання управління людськими ресурсами (HR), що включатимуть підбір науково-педагогічних кадрів співвідносно із наявними культурними установками та “супровід” процесів соціалізації нових викладачів;
- у результаті ряду процесів, серед яких і соціалізаційні, можливе формування у вищих педагогічних навчальних закладах таких підвидів організаційних культур за ознакою інтегрованості особистості у внутрішньоорганізаційний процес, як організація, що самонавчається, та духовність на роботі, які відкривають широкі можливості щодо розвитку людського ресурсу (HR), росту його компетентності та педагогічної продуктивності;
- зміни у стратегії та культурі повинні мати цілеспрямований характер – орієнтуватися на забезпечення людиноцентричного типу педагогічних ВНЗ як організацій.

У перспективі дослідження цієї тематики має практичне значення, оскільки може бути оформлене як практичні рекомендації, навчальних курси для керівників освіти, у системі підвищення кваліфікації та післядипломної освіти.

Література

1. **Бойц Р.** Поради викладачам-початківцям: практичний посібник / Роберт Бойц. — К. : Навч.-мет. центр “Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2005. — 448 с.
2. **Брейем Дж. Б.** Создание самообучающейся организации / Барбара Дж. Брейем. — Спб. : Издательский дом “Нева”, 2003. — 128 с.
3. **Гейтс Б.** Бизнес со скоростью мысли / Билл Гейтс. — М. : ЭСМО-Пресс, 2006. — 480 с.
4. **Гертман М.** Стратегический менеджмент / Мишель Гертман. — Спб. : Издательский дом “Нева”, 2003. — 96 с.
5. **Грэттон Л.** Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач / Линда Грэттон. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 288 с.
6. **Друкер П.Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. — М. : Издательский дом “Вильямс”, 2004. — 272 с.
7. **Коляда О.П.** Метод формування стратегічного портфелю проектів вищого навчального закладу / О.П. Коляда // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010 — № 1 (33). – С. 161 – 172. — Режим доступу : http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/Kolyada/Metod_formuvannya.pdf
8. **Корпоративна культура: навчальний посібник** / [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та ін.] ; під заг. ред. Г.Л.Хаєта. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 403 с.
9. **Машкіна С.В.** Стратегія розвитку освіти у контексті педагогічної творчості В.І. Вернадського / Світлана Вікторівна Машкіна // Постметодика. Вернадський: стратегія партнерства школи і ВНЗ. — 2002. — № 2 — 3 (40 — 41). — С. 104 — 106.
10. **Мудрик А.В.** Введение в социальную педагогику: учебное пособие для студентов / Анатолий Викторович Мудрик. — М. : Институт практической психологии, 1997. — 365 с.
11. **Мурашко М.І.** Адаптація матричних методів до умов стратегічного розвитку регіональної вищої школи [Електронний ресурс] / М.І. Мурашко, С.О. Назарко // Ефективна економіка. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=204>
12. **Неларин К.** HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Корнелиус Неларин. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 520 с.
13. **Опацька С.** Значущість принципів організації, що самонавчається, для успішного розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в Україні / С. Опацька, С. Гвоздьов //

Український бізнес ХХІ ст.: реалії, проблеми, перспективи: Щорічник досліджень Консорціуму із удосконалення менеджмент-освіти в Україні 2005. Малий та середній бізнес України: проблеми, виклики, потенціал і можливості. — К. : Навч.-мет. центр “Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2005. — 358 с.

14. Пан Л.В. Роль дослідження середовища функціонування вищого навчального закладу у системі управління [Електронний ресурс] / Лілія Володимирівна Пан. — Режим доступу : http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/381/1/Pan_Rol_doslidzhennia.pdf

15. Психологія менеджмента / [Власов П. К., Липницький А. В., Луцихина И. М. и др.] ; под ред. Г. С. Никифорова. — Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2002. — 556 с.

16. Роббинз П. С. Основы организационного поведения / Стивен П. Роббинз. — М., СПб., К. : 2006. — 448 с.

17. Ручинская К. Поступай как знаешь: четыре суперстратегии поступления в вуз / Катерина Ручинская // Куда пойти учиться. — 2011. — № 3 — Режим доступа : www.ucheba.ru

18. Смерічевська С.В. Стратегічні напрями розвитку вищого навчального закладу в умовах трансформації економіки України [Електронний ресурс] / Світлана Васи́лівна Смерічевська // Схід. — 2008. — № 7 (91). — Режим доступу до журналу : http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=35463

19. Стельмахович М.Г. Українська родинна педагогіка / Мирослав Гнатович Стельмахович. — К., 1996. — 286 с.

20. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью вуза / Раис Ахметович Фатхутдинов // Высш. образование в России. — 2006. — № 9. — С. 37–38.

21. Холод Б.І. Методика вибору та обґрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу [Електронний ресурс] / Б.І. Холод, О.В. Дашевська // Академічний огляд. — 2011. — № 2 (35). — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/ao/2011_2/1.pdf

22. Элвессон М. Организационная культура / Мэтс Элвессон. — Харьков : Гуманитарный центр, 2005. — 460 с.

23. Ashmos D.P. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure / D.P. Ashmos, D. Duchon // Journal of Management Inquiry. — June 2000 — P. 139.

24. Brown A. Organizational Culture / A. Brown. — London : Pitman, 1995 — P. 197

25. Porter M. Choix stratégiques et concurrence / M. Porter. — Paris: Economica, 1982. — P. 4.

26. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization / P. Senge. — New York, 1990.

27. Weick K.E. The significance of corporate culture / K.E. Weick // Frost PJ et al. (eds) Organizational Culture / Frost PJ . — Newbury Park: Sage, 1985.