

Сухонос В. В. Куліш А. М.
Сухонос В. В. (мол.) Білокінь Р. М.

Керівник:

адміністративно-правовий вимір

Монографія



УДК 342.98:35.075-057.177
С 91

Рекомендовано до друку вченою радою Сумського державного університету (протокол № 13 від 23.06.2022 р.) та рішенням вченої ради ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (протокол № 7 від 01.07.2022 р.)

Рецензенти:

О. В. Скрипнюк, доктор юридичних наук, професор, академік НАПрН України, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, Заслужений юрист України;

О. М. Музичук, доктор юридичних наук, професор, Заслужений юрист України;

Г. В. Лаврик, доктор юридичних наук, професор

Науковий редактор:

Ю. С. Шемшученко, доктор юридичних наук, професор, академік НАН України

Сухонос В. В., Куліш А. М., Сухонос В. В. (мол.), Білокін Р. М.

С 91 Керівник: адміністративно-правовий вимір : монографія / за ред. В. В. Сухоноса. Суми : Університетська книга, 2022. 138 с.

ISBN 978-617-521-019-2

Пропонована монографія є комплексним дослідженням інституту керівника в адміністративно-правовому вимірі. Проаналізовано управлінську діяльність керівника в її гносеологічно-функціональному, юридичному та процесуальному вимірах.

Монографія буде корисна професорсько-викладацькому складу, працівникам органів державної влади і місцевого самоврядування, а особливо очільникам закладів вищої освіти, а також усім, хто цікавиться правовими проблемами університетського й загального менеджменту.

УДК 342.98:35.075-057.177

© В. В. Сухонос, А. М. Куліш, В. В. Сухонос (мол.),
Р. М. Білокін, 2022

© ПФ «Видавництво "Університетська книга"»,
2022

ISBN 978-617-521-019-2

Зміст

Вступ	4
Розділ 1 Управління: гносеологічно-функціональний контекст	6
1.1. Управління кадрами та персоналом: політика, стратегія, способи, система і стилі керівництва	6
1.2. Функції управління, їх класифікація та характеристика	33
1.3. Внутрішня система управління та шляхи підвищення комунікативної компетенції керівників	52
Розділ 2 Університетський менеджмент у контексті юриспруденції	62
2.1. Керівник ЗВО: дихотомія педагогіки і психології	62
2.2. Стил ь і методи керівника: проблематика вдосконалення	70
2.3. Вища освіта як об'єкт адміністративно-правового контролю	90
Розділ 3 Удосконалення процесу управління	107
3.1. «Менеджмент» і «управлінське рішення»: специфіка гносеологічної дихотомії	107
3.2. Робота з кадрами: основна проблема	115
3.3. Управління трудовими ресурсами: система вдосконалення	119
Післямова	128
Список використаних джерел	130

Вступ

Сьогодні в Україні в умовах перманентних суспільних перетворень з реалізації різноманітних реформ нагальним є питання забезпечення законності та боротьби зі злочинністю, зокрема з корупцією, яка виявляється майже в усіх сферах суспільних відносин та в діяльності практично всіх державних інституцій і посадових осіб. Останнє спричинює численні негативні процеси в економіці, політиці, соціальному розвитку, інвестиційній діяльності, що формує негативний міжнародний імідж держави.

Задля подолання всіх цих негараздів свого часу розпочалася адміністративна реформа майже в усіх сферах суспільного життя України, спрямована на адаптацію державних інституцій до вимог і стандартів, що висуваються європейською та світовою спільнотою. Проте реформування вітчизняної системи державного управління не дало позитивних результатів, адже не були враховані як думки науковців з приводу її здійснення, так і місцеві умови.

Зазначене стосується й правової реформи.

Так, реформування прокуратури відбувається до цього часу, але її місце серед гілок влади так і залишається невизначеним. До того ж набутий досвід показав, що механізм копіювання зарубіжних моделей державно-правового ладу й запровадження західного зразка правозастосовної діяльності без необхідної оцінки власних можливостей в забезпеченні розбудови демократичної та соціально-правової держави з одного боку, та прагнення до прийняття оригінальних цілей без наукового обґрунтування з іншого боку, призвели до того, що визначеної мети реформи не досягли. Крім того, сьогодні держава має потребу у висококваліфікованих кадрах, а отже, вища освіта стає важливим напрямом державної політики, оскільки вона є основним ресурсом соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, а також має сприяти підвищенню іміджу держави. Досягти зазначеного можна, але задля того необхідно більше уваги приділяти не лише розвитку самої освіти та впровадженню зарубіжного позитивного

Вступ

досвіду з урахуванням місцевих реалій, а й підвищенню кваліфікації керівників (менеджерів), які там працюють. Саме на досягнення цього почасти вже спрямовані положення стандартів вищої освіти, зокрема, спеціальності 081 «Право» для бакалаврського рівня. Отже, суспільний розвиток постійно пов'язаний з динамічним оновленням системи управлінських відносин, зокрема розробленням і прийняттям міжнародних правил та норм регулювання міжгосподарських зв'язків і політичної взаємозалежності з урахуванням спроможності інтернету.

Зокрема, у СумДУ вже функціонує власна потужна екосистема навчальних ресурсів, яка представлена конструктором навчально-методичних матеріалів Lecture ED, репозитарієм навчальних матеріалів у відкритому доступі OpenCourseWare, платформою відкритих онлайн-курсів Екзаменаріум, платформою дистанційного навчання Distance Learning, платформою змішаного навчання MIX.

Звісно, результати нашого дослідження, на перший погляд, можуть видатися тривіальними, проте керівник повинен добре розумітися не на всіх, а на основних видах управлінської діяльності, що забезпечує можливість менеджеру застосувати різні управлінські заходи.

На завершення хотілося б подякувати науковому редакторові та рецензентам, які неодноразово читали текст під час підготовки монографії до друку, усіх, хто сприяв її виходу своїми цінними порадами і критичними зауваженнями, що допогло більш чітко окреслити нашу авторську позицію та посилити аргументацію окремих положень, а також надати праці логічної послідовності, а висновкам – завершеної форми.

Управління: гносеологічно-функціональний контекст

1.1. Управління кадрами та персоналом: політика, стратегія, способи, система і стилі керівництва

Відомо, що з моменту проголошення незалежності в Україні відбувалися найрізноманітніші реформи у сфері суспільно-економічного та політичного розвитку нашої держави, а їх тривалість певною мірою загострило інтерес населення як до природи виникнення держави, так і до вдосконалення засобів управління її кадровими ресурсами.

Залучені проблеми набули особливої гостроти після президентських виборів 2019 р. Така зацікавленість зрозуміла, тому що суспільний розвиток, як правило, нерозривно пов'язаний з динамічним оновленням систем управлінських відносин. Щодо України, то тут процес оновлення істотно ускладнився через наявність відпрацьованого механізму реалізації державою її управлінських функцій, а головне: через відсутність реальних підстав для консолідації діяльності політичних партій і рухів у цьому напрямі. Зрозуміло, що інтерес громадян до цього питання є абсолютно обґрунтованим: перш за все через те, що, незважаючи на періодичні оновлення керівництва держави, прожитковий мінімум населення практично залишається незмінним.

На нашу думку, значною мірою подібна ситуація викликана недостатньою науковою обґрунтованістю реформ, адже, як зазначив Д. Белл, в умовах глобальної постіндустріальної революції, яку нині переживає світова спільнота, головним «при прийнятті рішень та управлінні змінами стало домінування теоретичного знання» [8, с. 25].

Що стосується України, то в нинішніх умовах подібні «теоретичні знання» «при прийнятті рішень та управлінні змінами» насамперед мають стосуватися питань, пов'язаних з управлінськими функціями держави.

Прогалини ж у цьому сенсі повинні передусім стосуватися питання управління взагалі. Якщо розглядати цю проблему в широкому контексті, то можна стверджувати, що управління становить собою безперервний і цілеспрямований важкий процес впливу на об'єкт, яким потрібно управляти. Ним можуть бути як колектив, так і конкретна особистість [24]. Отже, поняття управління можна визначити як перетворювальну і спрямовувальну діяльність, яка здійснюється суб'єктом відносно об'єкта та забезпечує рух до запрограмованої мети [84, с. 159]. Як правило, управління має два обов'язкових елементи – суб'єкт, який управляє, і об'єкт, яким управляють. Якщо вести мову про державне управління, то воно визначається як «безпосереднє здійснення державної влади шляхом прийняття державних рішень та їх реалізація, а також шляхом контролю за дотриманням у суспільстві законності й правосуддя». Таке визначення дозволяє відокремити державні органи з управлінської діяльності від недержавних. Суб'єктом державного управління, як правило, є законодавчі і виконавчі органи державної влади, а також судові органи і прокуратура. Щодо об'єкта, то ним є громадянське суспільство України як у цілому, так і його конкретні осередки, зокрема суспільно-політичні, економічні, культурні та інші організації. Отже можна дійти, що державне управління в діяльності кожного органу здійснюється з єдиною метою – організувати належну роботу кадрового апарату (персоналу) державного органу, що дозволить останньому виконувати поставлені завдання в межах своїх повноважень. Водночас наголосимо, що державне управління має системний характер, основу якого складають чотири елементи, а саме: влада, управління, територія і економічна система. Що стосується функцій, то вони мають місце в будь-якій державі і впливають з необхідності збереження суверенітету як у цілісному політичному утворенні, так і під час захисту та розвитку політичної, економічної і соціальної систем. Отже, держава самим фактом свого існування реалізує політичну, законодавчу, соціальну і оборонну функції. Слід також наголосити, що до

загальних функцій державного управління належать: організація, планування, регулювання, контроль і бюджетування [99, с. 7–62].

На кадровій політиці держави ми зупинимось пізніше.

На побутовому рівні слово «управління» вживається в різних варіаціях. Так, у школі можна управляти хімічними реакціями, на роботі – процесом виробництва, літаком, потягом чи автомобілем, на державному рівні управляти можна громадянським суспільством в цілому або розвитком окремих галузей економіки тощо.

Зазначене дає можливість, урахувуючи різноманітну людську діяльність, поділити управління на певні види, а саме: державне, виробниче, господарське, технічне, ідеологічне тощо.

Саме під першим і розуміють цілеспрямований вплив державних органів за допомогою різноманітних систем заходів і методів від імені держави, зокрема законодавчих, виконавчих та контролюючих, які здійснюються зазначеними вище органами з метою планового розвитку та стабілізації всієї суспільно-економічної системи України. Одразу зазначимо, що немає всесвітнього стандарту державного управління. У кожній країні організація державного управління, у т. ч. і у сфері регулювання, має свої особливості, і, що характерно, останні висвітлюють національну особливість кожної країни та конкретні завдання певного етапу її розвитку. Цьому сприяє досвід, який набувається з часом.

Щодо виробничого управління, то воно тісно переплітається з господарським. Так, у процесі виробничого управління відбувається взаємодія трьох основних чинників, а саме: робочої сили, засобів та предметів праці (основних фондів), які спрямовані на створення матеріальних благ і без яких не може розвиватися держава в цілому. Господарське управління пов'язане з виробничо-економічною суспільною діяльністю комерційних і некомерційних підприємств, організацій, які здебільшого працюють у межах ринкових відносин. Як і у виробничому управлінні, за господарського різновиду також існують робоча сила, основні фонди, засоби і предмети праці (оборотні фонди) тощо.

Технічне управління перебуває в постійному русі, удосконалюється відповідно до розвитку технічного прогресу й активно застосовує новітні технології для досягнення поставленої мети.

Щодо ідеологічного управління, то тут не все так однозначно. Якщо візьмемо його в масштабах держави, то головним його

завданням буде впровадження у свідомість громадян концепції з ідеології розвитку суспільства, консолідації останнього, а також з'ясовуються її змістовні компоненти, на яких має будуватися ідеологія. Зазначене вказує на те, що Україна може розвиватися, якщо матиме свою ідеологію, що відобразить ті цінності, які підтримуються політичними партіями і більшістю населення. Саме ідеологія повинна роз'яснити населенню суть тих чи інших процесів, які відбуваються в Україні, зокрема таких реформ, як економічна, правова, судова тощо. Унаслідок того, що в Україні поки що ідеологічних засад державного будівництва в повному обсязі не сформовано, політико-управлінська еліта не лише сама недостатньо усвідомлює відповідні світоглядні цінні орієнтації розвитку українського суспільства, а й не спроможна сформувати їх для пересічного населення країни. Серед вчених до цього часу є предметом дослідження правомірності, необхідності і доцільності розроблення та існування саме національної державної ідеології в Україні [98, с. 21–29]. Проте, як не парадоксально, єдиної думки з цього приводу серед науковців немає. Одні вважають, що вона взагалі не потрібна і посилаються на ст. 15 Конституції України [26], інші – навпаки. Дійсно, у нашій державі існує багатопартійність і кожна партія сповідує свою ідеологію, проте Україні як державі, яка прагне себе зберегти, потрібно розробити свою загальну ідеологію, яка б висвітлювала сукупність ідей, ідеалів, цілей, національні традиції, менталітет, які не лише б виражали глибинні основи життя українського суспільства, його корінні інтереси, а й дали б можливість об'єднувати людей і державу [42]. Тому Україна як демократична держава повинна мати загально визнану систему світогляду, свою ідеологічну доктрину, яка має охоплювати систему політичних, економічних, правових і культурних цінностей, ідей і цілей, що сприяли б розвитку суспільства в цілому. Одразу зазначимо, що ідеологія демократичної держави повинна відрізнятися від ідеології тоталітарної держави, де панує одна політична сила, яка узурпує владу і нав'язує свою ідеологію суспільству. Наголосимо, що формування загальнонаціональної ідеології пов'язане з необхідністю досягнення злагоди між суб'єктами політичної діяльності відносно ключових цінностей суспільства: по-перше, стратегічних орієнтирів розвитку держави, по-друге, становлення й розвитку української державності. Нова ідеологічна система має бути побудована на довірі суспільства до

влади, покласти край суперечкам між політиками і політичними партіями, сприяти об'єднанню держави, соціальної інтеграції і консенсусу в різних питаннях побудови країни.

Отже, ми розуміємо, що управління як самостійна діяльність держави та її органів реформувалася й удосконалювалося протягом всієї історії розвитку суспільства, у т. ч. й суспільної праці. У ринкових умовах господарювання удосконалюється й регулюється законами його розвитку. Зазначене дає підстави стверджувати, що єдиного підходу до визначення управління, його видів немає не тільки серед практиків, а й серед науковців. Останні переважно це питання поділяють на три самостійні аспекти, а саме:

- 1) процесуальний, за якого управління розглядається як процес, що складається з різних взаємопов'язаних цілей;
- 2) системний – сукупність взаємопов'язаних елементів, у т. ч. людей, структури, завдання і навіть технології, які спрямовані на досягнення певних результатів, ураховуючи зміну обставин [4, с. 33–46];
- 3) ситуаційний, за якого управління розглядається як комплекс принципів, методів, заходів, прийомів, ідей, які необхідно впроваджувати у зв'язку зі зміною обставин протягом необхідного для досягнення цілей часу [52, с. 35–37].

Проте, незважаючи на різні підходи, управління розглядається в одних випадках, як свідомий вплив людей на будь-який об'єкт, тобто як вид діяльності, а в інших – як цілеспрямований вплив людини на об'єкт, процес, систему і людей з метою досягнення необхідних результатів. Є й інші погляди на визначення управління [71, с. 53–60].

Виходячи із наведених визначень доходимо висновку, що процес управління – це свідомий вплив керівника з метою досягнення певних результатів на об'єкт управління. Останній має свої властивості, характеристики і становить собою елемент самої системи управління, яким можуть бути предмет, явища тощо. Саме на них спрямована управлінська діяльність керівника, наприклад, виробнича й інтелектуальна діяльність, майно й майнові права тощо. Вибір управлінського стилю і методів зумовлює певні організаційні структури та форми, а організаційна форма, своєю чергою, впливає на формування організаційної поведінки членів колективу.

Як правило, суб'єктом управління є та людина, яка здійснює управлінські функції, тобто керівник. У теорії управління керівник розглядається як статус особи, яка керує кимось або чимось і наділена повноваженнями розпоряджатися ресурсами організації та приймати рішення щодо їх використання. Крім керівників, виділяються й інші суб'єкти управління, тобто група людей і навіть відповідні організації та установи. Суб'єкт і об'єкт управління разом утворюють систему управління. Водночас необхідно пам'ятати, що суб'єкт управлінської діяльності – це зазвичай фізична особа, тоді як суб'єктом управління можуть бути і юридичні особи, групи людей тощо. Саме через суб'єкта управлінської діяльності, до якої належать, як суб'єкт, так і об'єкт управління, реалізуються управлінські відносини. Вони залежать від повного взаєморозуміння між об'єктом і суб'єктом управління. Наприклад, керівником стає особа, не обізнана у сфері, куди її призначили чи обрали. Безперечно, рішення такого керівника підлеглі не підтримують, а за відсутності порозуміння можуть виникати конфліктні ситуації, що негативно впливатимуть на отримання необхідних результатів у роботі. Тому відсутність організації унеможливорює цілеспрямоване управління виробничим процесом і персоналом (кадрами). Проте така організація є не самоціллю, а лише допоміжним засобом для управління виробничим процесом і кадровим персоналом [52, с. 35].

У межах виконання поставленого завдання суб'єкт і об'єкт управління повинні мати відносну самостійність, тому що суб'єкт управління не може передбачити всі варіанти дій об'єкта при виконанні завдання, унаслідок чого між ними має бути зворотний зв'язок і вони повинні бути зацікавлені у своєчасному виконанні поставлених завдань.

Сьогодні в умовах переходу до ринкових відносин поряд з поняттям «управління» до нашого словникового запасу увійшов термін «менеджмент». Дехто вважає, що «управління» і «менеджмент» за своїм змістом є тотожними поняттями. Проте, на нашу думку, це не зовсім так, адже наведене вище дає підстави стверджувати, що управління має більш широкий зміст, це – процес координації всіх необхідних дій для досягнення поставленої мети, тоді як менеджмент – це тільки організація праці, яка забезпечує існування такої координації, і в цьому сенсі він є складовою частиною управління, яка реалізується виключно керівниками [39, с. 10–13].

Водночас наголосимо, що організація – це система, яка складається з різних взаємопов'язаних і взаємодіючих частин цілого. Вона має кілька значень, а саме:

- це узагальнене поняття інститутів усіх форм власності;
- це поняття має інструментальний характер і передбачає систему необхідних правил для різних юридичних осіб, які мають певну організацію, що необхідна як універсальний інструмент, а тому її потрібно розуміти і як певну діяльність, тобто створення структури і як структуру [39, с. 101–118]. Таке визначення організації дає можливість поєднувати й розмежовувати завдання, людей як їх носіїв і, нарешті, сфер діяльності, тобто трудових процесів.

Практика стверджує, що організація структури та організація роботи тісно пов'язані між собою, оскільки вся трудова діяльність здійснюється в межах системи управління, а будь-яка система управління, своєю чергою, реалізується завдяки структуруванню процесу праці. Водночас необхідно зауважити, що до змісту організації входять такі елементи, як: завдання і їх носії; посади і їх формування; відділи; допоміжні служби керівників; транспортні та комунікаційні мережі; функціональні обов'язки; вироблена продукція; прийняття рішення (планування, реалізація, контроль); збут; періодичність завдання. Також у межах організаційної структури можуть бути створені групи, відділи, сектори, департаменти тощо [98].

Отже, щоб пізнати методологію державного управління передусім потрібно зрозуміти всю складність галузі людської діяльності, яка досліджується. Дійсно, система знань про управління суспільством, як і про окремі його галузі, до яких належить і сфера управління державних органів прокуратури, яку як приклад буде розглянуто трохи згодом, охоплює теорію управління, а також вчення про організацію, стиль, методи, принципи та техніку управління, що можливе лише за комплексного дослідження. Ще раз наголосимо, що питання управління необхідно досліджувати з урахуванням політичних, економічних, соціальних, організаційних, психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів.

Як бачимо, складність формування єдиної методології в дослідженні системи управління, зокрема в органах прокуратури, визна-

чається проблемами визначення предмета дослідження, тобто системи управління, відносин, що складаються в процесі управління, закономірностей функціонування управлінської системи та підсистем. Проте, на думку багатьох вчених, в основу дослідження та вдосконалення управлінської системи, а також самого процесу управління має бути покладена єдина об'єктивно існуюча категорія, якою є система управління, у т. ч. і прокуратурою, у єдності її суб'єкта і об'єкта [95, с. 85–87], про що ми вже згадували. Метод дослідження сфери управління в цілому та її окремих аспектів повинен відповідати об'єктивно існуючій єдності основних елементів у системі управління і, як уже зазначалося, її прямих і зворотних зв'язків. Згадаємо, що метод дослідження складних явищ називається системним. Тому, досліджуючи явище як таке, дослідник вивчає всю сукупність його внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків [61, с. 16]. Стосовно прокуратури та закладів вищої освіти, які в подальшому ми будемо розглядати більш докладно як приклади, то вони як організаційна система отримують ресурси із зовнішнього середовища. Зазначена система також обробляє їх та реалізує власні функції [63, с. 205–242]. У прокуратурі використовується системний підхід, що створює умови для цілісного сприйняття її як системи, у якій досліджується щось конкретне. Відповідно до цього такі елементи управлінського процесу, як функції, структура органів управління, інформація, рішення, можуть бути предметом системного дослідження при створенні цілісної моделі процесу управління прокуратурою [105, с. 92]. Зрозуміло, що система завжди більша від суми її складових частин, оскільки взаємодія її елементів породжує нову якість. Так, в органах прокуратури елемент системи – це і підрозділ управління, і водночас її структуроутвірна частина, що відрізняється самостійністю та специфічними рисами та виконує притаманні їй функції. Інакше кажучи, елемент системи управління має функціонально-структурну автономію, виконує чітко визначену, притаманну лише йому функцію і здатний до інтеграції та взаємодії з іншими елементами системи.

Однак необхідно визнати, що й сьогодні управління кадрами органів прокуратури не має єдиного підходу. Здійснювані дослідження переважно стосувалися питань організації виконання професійних обов'язків і недостатньо розглядалися з погляду використання кадрового потенціалу, покликаною забезпечити

змістовну частину діяльності органів прокуратури як державного органу, який веде боротьбу з порушенням законності й правопорядку, а також з корупцією. Проте, сучасні наукові дослідження та практичний досвід дозволяють дійти висновку, що проблема управління кадрами залишається однією з головних. Управління кадрами органів прокуратури, особливо в наш час, коли прокуратура реформується без достатньої наукової обґрунтованості, по суті, пов'язане з бажанням формування нового більш якісного персоналу, спроможного працювати в сучасних умовах. З моменту призначення нового Генерального прокурора України реформування прокуратури прискорилося, хоча темпи перетворень і не набули наукового обґрунтування. Більш того, під приводом необхідності формування нового складу працівників, здатних працювати за європейськими стандартами [63, с. 108–127] і спроможних вирішувати сучасні завдання щодо зміцнення законності і правопорядку, а також боротьби з корупцією, у державі більшість прокурорів областей та інших посадовців було звільнено. Саме тому можна стверджувати, що для вирішення зазначених завдань вирішальне значення має діяльність з управління кадрами, яке й на сьогодні залишається малодослідженим об'єктом вітчизняної юриспруденції, адже серед науковців єдиної позиції з цього приводу усе ще не вироблено. Зокрема, на думку окремих дослідників кадрове управління є діяльністю з підбору, виховання та розстановки кадрів [38, с. 108–109]. Інші ж вважають, що управління кадрами з практичного погляду, є нормативно урегульованим, безперервним здійсненням взаємозумовлених, взаємопогоджених і доповнюючих один одного ресурсозабезпечених заходів з оптимального відбору, розстановки, закріплення й виховання кадрів відповідно до їх кваліфікації і досвіду [33, с. 59–60]. Як на нашу думку, більш доцільно визначити управління кадрами як комплексну систему, елементами якої є основні напрями цієї роботи, а саме: принципи, етапи, види і форми кадрової роботи. Так, управління кадрами передбачає виконання певних етапів і функцій. По-перше, це – визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами, постійне удосконалення системи кадрової роботи, визначення засобів, форм і методів здійснення визначеної мети. По-друге, це – організація роботи з удосконалення прийнятих рішень, координації і контролю за здійсненням запропонованих заходів. Виходячи з вимог сього-

дення, можна визначити, що головною метою управління кадрами є створення оптимальних організаційних умов для формування якісно нового складу кадрів, у т. ч. як в органах прокуратури [84, с. 5–52], так і в системі вищої освіти. На перше місце при управлінні кадрами виходить стиль керівництва, який передбачає виконання певних етапів і функцій. На стилі керівництва більш докладно ми зупинимось нижче. Проте одразу зазначимо, що поняття «стиль» у вузькому розумінні містить лише особливості спілкування керівника, наприклад, з професорсько-викладацьким складом та технічними працівниками. У широкому ж розумінні він відображає всі суттєві функціонально необхідні риси його діяльності.

Досвід авторів монографії дає можливість визначити такі ознаки стилю керівника в системі освіти:

- особисті риси працівника;
- сукупність методів та прийомів, які застосовує керівник;
- система прийомів і способів, що мають відносну стабільність;
- типові узагальнені способи управління;
- спрямованість способів керівництва та своєчасне і єдине досягнення встановлених цілей і завдань.

Водночас усвідомлення керівником сутності свого стилю керівництва, а також свідомий вибір і застосування методів, прийомів, засобів, спрямованих на досягнення мети управління кадрами, є одним з резервів удосконалення самого стилю й оптимізації діяльності керівника (менеджера) освіти. Отже, можна дійти висновку, що взаємодія особистості як неповторної індивідуальності з діяльністю керівника як об'єктивно реалізованих системою управлінських функцій і створює особистий стиль керівництва навчальних закладів.

Отже, досліджуючи питання формування стратегії управління кадрами в різних структурних галузях держави, ми з'ясували, що всі вони мають як індивідуальні, так і загальні риси. Так, новий керівник ставить перед собою мету та завдання кадрового управління, а саме: забезпечення максимальної єдності роботи колективу і задоволення потреби останнього як узагалі, так і кожного співробітника окремо. Щодо конкретних завдань кадрової системи, то вони полягають у тому, щоб:

- 1) підібрати кваліфікованих, зацікавлених у виконанні своїх обов'язків співробітників;

- 2) створити такі умови праці, що викликають у працівників необхідну мотивацію повністю віддавати свої уміння й навички в ході робочого процесу;
- 3) підтримувати толерантні відносини між працівниками і сприяти цьому;
- 4) удосконалювати заходи з підвищення ділової кваліфікації і професійної майстерності співробітників;
- 5) сприяти їх кар'єрному зростанню;
- 6) заохочувати працівників за їхній творчий потенціал;
- 7) створювати належні умови праці.

Отже, як бачимо, перед керівником також ставляться необхідні умови для рентабельної роботи очолюваного ним колективу. Крім того, керівник повинен дотримуватися не тільки стилю і методів, на чому ми зупинимося далі, а й певних принципів управління кадровою діяльністю.

По-перше, він повинен дотримуватися трудового законодавства. Сьогодні одним із найбільш поширених порушень трудового і пенсійного законодавства є відсутність запису в трудовій книжці про місце роботи і посаду, на яку приймається працівник, а заробітну плату йому видають, як то кажуть, у «конверті». Подібна ситуація тягне за собою проблеми, пов'язані із встановленням трудового стажу під час оформлення пенсії.

По-друге, керівник повинен зробити все, щоб зменшити плинність кадрів, адже сьогодні в нелегкий для нашої держави час створення робочих місць є необхідною умовою не лише економічного розвитку, а й повноцінного забезпечення національної безпеки країни.

По-третє, необхідно виявляти турботу і позитивне ставлення до кожного працівника, поважати його людську гідність, права і свободи.

Отже, з урахуванням зазначених принципів можна більш детально сформулювати кадрову стратегію, яка відіграє велику роль, тому що від неї залежать професійність працівників і кінцевий результат – успішне виконання поставлених перед колективом завдань. Як правило, керівник обирає довгострокову стратегію праці з очолюваним колективом: кадрові служби розробляють і корегують психологічні установки, удосконалюють систему мотивації і своєї діяльності.

Здійснення економічної реформи в державі зумовило формування сучасних стратегій кадрового управління [71, с. 92–112]. При цьому на перший план виходить так звана підприємницька стратегія яка має на меті задоволення вимог замовника, але не прораховує наслідків. У таких випадках управління кадрами підбирає працівників, які готові до ризику, мають бути комунікабельні, орієнтовані на взаємодопомогу та націлені на довгострокове співробітництво. А головне, система заохочень будується на конкурентній основі і задовольняє очікування працівника, інтереси якого також ураховуються і під час планування змін у кадровому складі.

На друге місце можна поставити стратегію динамічного зростання, яка супроводжується меншими ризиками, ніж перша. Кадрове управління відрізняється залученням тих співробітників, які спроможні на ризиковані дії (якщо це буде потрібно), лояльні до керівництва і не вагаються змінювати свою думку залежно від потреб організації. Праця таких осіб оцінюється згідно зі встановленими нормами і справедливо заохочується керівництвом, яке надає перспективним працівникам можливість підвищувати свою професійну майстерність та ділову кваліфікацію.

На тих підприємствах, що займаються господарською діяльністю, на перше місце ставиться стратегія прибутковості, яка передбачає підвищення рівня доходу зі своєї діяльності.

І тут вже в роботі з кадрами керівник реалізує жорстку політику з підбору кадрів, їх розстановку. Система заохочення спрямована як на загальні результати, так і на конкретну заслугу в цьому працівника. Виходячи із зазначеного проводиться і розстановка кадрів. З тими працівниками, які себе не проявили, контракт не продовжується.

Крім зазначених стратегій, існує ще й стратегія ліквідації, яка передбачає розпродаж активів господарських підприємств, установ, організацій, бізнес-структур тощо.

Під час ліквідації кадрова політика різко змінюється, а саме: а) нові співробітники не наймаються; б) система заохочення не передбачає додаткового стимулу, зарплата не збільшується, робота оцінюється за формальними ознаками, головне; щоб вона відповідала передбаченим вимогам, підвищення кваліфікації відбувається лише за наявності необхідності для підприємства, кар'єрне зростання призупиняється.

І останнє: коли виникає питання порятунку підприємства, то керівник вдається до скорочення штату. У таких випадках кадрова політика також різко змінюється. На підприємстві залишають тільки висококваліфікованих працівників, оплата йде лише за конкретно виконану роботу, підвищують ділову кваліфікацію і професійну майстерність тільки ті працівники, в яких керівництво впевнене.

Зазначене дає нам можливість дійти висновку, що робота з кадрами, управління ними – це досить вагомий процес, який проходить кілька тісно пов'язаних між собою етапів і встановлює для керівника необхідність удосконалити свою кадрову політику, зокрема відібрати і підготувати співробітників кадрової служби, а також спланувати й створити оптимальну кадрову систему. Крім того, кадрова політика складається з форм і методів управління кадрами, методів їх професійного відбору. І, навіть набравши повний штат, керівник повинен продумати, як їх адаптувати до нових умов. Це викликає необхідність реалізувати програму підвищення працівниками ділової кваліфікації і професійної майстерності, налагодити між ними взаємовідносини і мотивацію взаємної довіри в контексті «працівник – керівник», а також розробити методи і критерії оцінювання трудової діяльності співробітника, його атестації, зарахування до резерву й кар'єрного зростання, тобто визначити стандарти та оцінки діяльності кадрів. Також потрібно враховувати критерії якості кадрів і віддавати належне вимогам сьогодення, планувати організацію автоматизованого документообігу кадрового управління.

Досвід показує, що кадрова служба в різних галузях розвитку держави створювалась не одразу, а її функції виконували різні чиновники. Уся їхня діяльність полягала в оформленні необхідної документації та встановленні необхідної кількості працівників [75, с. 64–72]. І лише з часом, коли підприємство, організація, бізнес-структури починали розвиватися, а їхній штат перевищував принаймні 30–60 осіб, керівник починав створювати і кадровий апарат. Тому з упевненістю можна стверджувати, що службовий апарат роботи з кадрами з моменту реєстрації юридичної особи ніколи не створювався і, мабуть, навряд чи буде створено.

Після створення ж кадрового апарату або призначення відповідального за роботу з кадрами під керівництвом першої особи роз-

робляється штатний розпис та інші посадові інструкції відповідно до вимог трудового законодавства, які затверджуються керівником.

Зазначимо, що управління кадрами, на наш погляд, є найбільш відповідальною ділянкою роботи. Уся система спрямована на підбір необхідних кадрів і створення умов для їх утримання.

Стиль і методи підбору кадрів також мають свою специфіку. Так необхідно визначити орієнтовану посаду працівника, підготувати умови праці як для працівників зі стажем, так і для молодих фахівців, з кожним із них провести співбесіду, розглянути резюме, провести, за необхідності, тестування і лише після цього здійснити добір кращого із загальної кількості претендентів [84, с. 62–65].

Після адаптації та інших організаційних кроків керівник серед інших методів дозволяє собі провести порівняльний метод підбраних фахівців, який, на наш погляд, страждає суб'єктивізмом, тому що проводиться самим керівником. Працівники управління кадрів дотримуються, як правило, стандартного методу, який передбачає якості, необхідні для певної посади. Досвід показує, що будь-яка юридична особа з часом формує свою корпоративну культуру, розвитку якої сприяє вжиття різних заходів, спрямованих на мотивацію покращення роботи співробітниками: семінарів, конференцій і конкурсів тощо, які поширилися останнім часом. Усе це робиться задля того, щоб персонал працівників розумів поставлені завдання й усвідомлював, що їх виконання залежить від кожного з них. З цього і складається мотивація працеспроможності кадрів. Отже можна дійти висновку, що сама структура кадрового процесу становить собою метод розбудови відносин між елементами жорстко організованої системи. Наголосимо, що інколи структура може виявляти супротив змінам цих елементів, але постійне їх накопичення рано чи пізно зумовить зміну зазначеної діяльності (тобто організації). Водночас основним способом управління кадровими процесами є усвідомлення впливу на спрямованість, основні характеристики й структуру. А це, своєю чергою, свідчить, що проведення коригування кадрів, яке відповідає меті кадрової політики, є ключовим механізмом кадрового управління [89, с. 35–87].

Проте хотілося б ще раз зупинитися на значенні мотивації в роботі з кадрами. Наш досвід показує, що підвищення зацікавленості кадрів покращує їхню працездатність. Нічого іншого ані науковці, ані практичні працівники ще не вигадали. І в цій роботі стиль

і методи керівництва мають виявитися в повному обсязі. Головне – потрібно показати підлеглим, що керівництво зацікавлене в тому, щоб працівники розуміли поставлені завдання і могли з цього приводу виражати свою думку та розвивати свої здібності, професійні навички, розуміли, що їхня діяльність буде належно оцінена керівництвом, у т. ч. певним грошовим заохоченням.

Отже, основною функцією планування кадрової політики є мотивація і не щось інше, а її основу складають принципи демократії, справедливості й послідовності. Керівництво, як правило, знає своїх працівників, опікується їхніми потребами, готове до співробітництва і дотримання однакового підходу до всього колективу.

Безперечно, деякі керівники припускаються помилок у роботі з кадрами. Зазначену роботу вони належно не планують, а тому ця робота має хаотичний характер. Наприклад, у кожному колективі, як правило, є неформальний лідер, та керівництво на нього не звертає увагу, а даремно. Лідер, як правило, сприяє формуванню організації відповідної культури, йому довіряють колеги по роботі, конфлікти в колективі він вирішує не як проблему, а як можливість навчатися. І, що важливо, він спроможний створити в колективі робочу атмосферу, яка спонукає працівників працювати разом і краще. Гарний керівник розуміє, що лідер схожий з батьком, який дивиться за дітьми, які навчаються в нього адаптуватися до різних керівників.

Крім того, керівники будь-якої галузі в державі повинні створювати кадровий резерв і управляти ним. Це можна пояснити двома факторами.

По-перше, потрібно розуміти, що резерв кадрів – це один із найбільш відповідальних елементів організації кадрового управління як виробничої чи комерційної, так і державної структури.

А по-друге, це – мета задоволення потреб зазначених структур у підготовлених кадрах, висування кращих з них на керівні посади.

Одразу зазначимо, що сьогодні в нашій державі проблема формування кадрового резерву має більш ніж актуальною [84, с. 123–130]. Досвід авторів на керівних посадах показав, що в планах створення дієвого резерву необхідно передбачати й самостійний розвиток кадрів, а також стажування на певних посадах, наставництво тощо.

Якщо вивчати зазначене питання більш конкретно, з погляду господарської діяльності, то там управління кадрами розгляда-

ється як управління персоналом. Цей підхід можна визначати як новий вид діяльності, спрямований на керівництво співробітниками з метою досягнення поставлених перед підприємством, організацією, фірмою завдань шляхом використання праці, досвіду, талановитості всіх співробітників. Зазначимо, що управління персоналом передбачає забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу, забезпечення його кваліфікованими кадрами, їх навчання з підвищенням кваліфікації, інформованість і особливо створення мотивації з боку керівництва на отримання кінцевого результату. Що характерно, аналіз публікацій із зазначеної тематики показав, що більшість авторів виділяють роботу з кадрами як основну частину системи управління, і це, ми вважаємо, не випадково, оскільки керівники більшості підприємств, фірм, організацій для досягнення своїх господарських завдань працюють, як було зазначено вище, над працезабезпеченістю, а саме: підбором кваліфікованих робочих кадрів і створенням умов для їх раціонального використання. Керівник постійно повинен пам'ятати, що найголовнішою формулою успіху для досягнення поставленої мети є знання, як спілкуватися з підлеглими, щоб їхня мотивація була на високому рівні. Тут потрібно розуміти, що сама виробнича система, її майнові і кадрові складові постійно зазнають впливу багатьох чинників, тобто постійно змінюються техніка і технологія, вони визначають вимоги до кадрового персоналу, який повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію і професійну майстерність. Отже, склад робочої сили змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів, наприклад: плінність кадрів, потреба у більш досвідчених, кваліфікованих кадрах, необхідність своєчасної зміни мотивації у підлеглих у ставленні до праці тощо. І тут керівник повинен бути на висоті ситуації. Його управлінська діяльність має забезпечити своєчасний вплив на заміну структури робочих місць й окремо на чисельність і склад кадрового потенціалу. Отже, зазначений специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якого є колектив працівників (персонал), й отримав назву «управління персоналом», або «кадрами». Одразу зауважимо, що за останні роки як у науковій літературі, так і у сфері практичних працівників використовуються й інші назви (управління працею, кадрова робота тощо). Ми вважаємо, що найбільш адекватною щодо виробника є назва «управління кадрами»

(персоналом)». Ці слова синоніми, і за своїм змістом, вони близькі до поняття «управління людськими ресурсам», яке останніми роками змінює як завдання управління, так і функції, структуру відповідних служб юридичних осіб об'єктів господарювання. Воно і не випадково, тому що в наш час у зв'язку з підвищенням ролі людського фактору в сучасному виробництві відбувається розвиток кадрового персоналу, а це просто призведе до його більшої кількості відповідно до штатного розкладу або робочих місць. Тому завдання розвитку кадрового персоналу передбачають вкладання необхідних інвестицій підприємства у власну робочу силу й вимагають від керівництва іншого підходу до своїх управлінських рішень. Тут старим баченням керівництву не обійтись, необхідно удосконалювати свій стиль і методи керівництва, щоб цілеспрямовано впливати на підлеглого як носія спроможності до праці з метою отримання більших результатів від його діяльності, на його інтереси тощо. Довід показує, що в управлінні персоналом (кадрами) окреслюється два підходи – технократичний і гуманістичний.

За першого підходу управлінські рішення підпорядковані здебільшого інтересам виробництва, а тому й чисельність працівників визначається виходячи з техніки, що працює, технологічного й оперативного розподілу праці, внутрішньовиробничої кооперації тощо. Отже, стиль і методи управління кадрами немовби поглинаються управлінням виробництвом і полягають лише в підборі кваліфікованих кадрів та їх розстановці залежно від завдань виробництва.

Стосовно другого підходу до управління кадрами, то стиль і методи управління ними визначає створення таких умов праці, які б дозволили зменшити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності, зокрема й шляхом підвищення мотивації, а також забезпечили б спаяність колективу внаслідок реалізації їх інтересів як особистих, так і загальних. І тут ми можемо констатувати, що стиль і методи керівництва виходять за межі виробництва і починають вже ґрунтуватися на положеннях соціології, психології та фізіології праці.

Повертаючись до кадрової політики держави, констатуємо, що серед науковців, як вітчизняних так і зарубіжних, не сформовано єдиної позиції стосовно тлумачення сутності поняття «кадрова політика». Так, наприклад, представники німецької школи роботи з кадрами дають своє визначення наведеного терміна. Вони вважа-

ють, що кадрова політика – це відносно абстрактний, спрямований на працівника план дій, який має слугувати посібником для різних дій у галузі кадрового планування, організації, управління персоналом. На наш погляд, таке визначення терміна досить вузьке і не відповідає визначенням сьогодення [29].

Науковці української школи (О. Єськов, В. Савельєва та ін.) пропонують, крім вузького тлумачення, більш широке розуміння кадрової політики, тобто як систему усвідомлених і відповідно сформульованих та закріплених правил і норм, які приводять людський ресурс у відповідність до довгострокової стратегії фірми [29]. Ми поділяємо думку тих науковців, які вважають, що кадрова політика – це не що інше, як система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління людськими ресурсами, забезпечується реалізація національних інтересів, цілей і завдань у конкретних умовах функціонування механізму кадрової роботи. Як бачимо із запропонованого визначення, кадрова політика тісно пов'язана з кадровою роботою, що забезпечує діяльність державних органів, органів управління окремих організацій, кадрових служб і посадових осіб різних рівнів ієрархії, яка спрямована на реалізацію кадрової політики саме держави [81]. Як зазначено вище, до складових кадрової роботи можна віднести її планування, підбір і розстановку кадрів, кар'єрне зростання, профорієнтацію, підвищення професійної майстерності і ділової кваліфікації, мотивацію, покращення ставлення до виконання своїх професійних обов'язків, організацію техніки безпеки та створення в колективі нормальної ділової обстановки тощо, за допомогою чого можна сформувати систему управління персоналом (кадрами). Отже, керівники будь-якої організації постійно змушені працювати над проблемою: як сформувати відповідну систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників та успішно розв'язувати можливі конфлікти між ними в організаційному середовищі [98, с. 8]. Як зазначають В. Храмов та А. Бовтрук, система управління може бути однолінійною, якщо кожен співробітник отримує вказівки тільки від одного керівника, і багатолінійною, за якої кожна посада може підпорядковуватися кільком вищим керівникам. Проте існує ще й лінійно-штабна система управління, яка поширена на практиці, але має свої недоліки, тому що породжує конфліктні ситуації, навіть між собою, а також між керівниками

і виконавцями. Водночас ще раз згадаємо, що основним завданням кадрової політики майже будь-якого органу є: своєчасне забезпечення підприємства, організації, установи висококваліфікованими кадрами в необхідній кількості; чітке дотримання трудового законодавства відносно прав і обов'язків працівників; раціональне використання кадрів відповідно до їхньої професійної майстерності та ділової кваліфікації; мотивація працівників на підвищення їх відповідальності за якість виконаної роботи. Кадрова політика має свої різновиди, а саме: підбір і добір кадрів, їх навчання (за необхідності), своєчасна оплата праці, а також формування резерву кадрів, графіку їх перепідготовки і соціальних потреб. Така кадрова політика може бути доцільною, якщо керівництво буде дотримуватися певних принципів, а саме: законність, справедливість, рівність, компетентність, науковість, послідовність, комплексність і, нарешті, системність. І тут необхідно знову зазначити, що кадрова політика підприємств, установ і організацій повинна бути тісно пов'язана зі стратегією їх розвитку. Виходячи з цього можна констатувати, що кадрова політика має бути достатньо гнучкою, стабільною, динамічною, економічно обґрунтованою й забезпечувати індивідуальний підхід до кожного працівника [100].

Водночас зазначимо, що якщо керівництво зацікавлене в гідному рівні здійснення кадрової політики, йому необхідно продумати її послідовність. Це особливо стосується керівників підприємств.

По-перше, тут потрібно спрогнозувати можливість розвитку підприємства і можливі зміни в кадровому апараті, щоб на нову посаду прийшов кваліфікований фахівець. Для цього необхідно пам'ятати мету роботи з кадрами, тобто можливості їх набору в різній ситуації, яка може скластися в державі, їх адаптацію шляхом навчання, згуртованість колективу, розроблення і впровадження мотивації та стимулювання тощо.

По-друге, необхідно розробити програму шляхів досягнення цілей кадрової роботи, урахувавши систему процедур і заходів щодо її досягнення з урахуванням сучасних змін, при цьому приділивши основну увагу процедурі співбесід тощо.

По-третє, необхідно здійснити моніторинг кадрового персоналу, тобто розробити процедуру діагностики й прогнозування кадрової політики, її ситуативних змін, при цьому враховуючи вироблення конкретних заходів для розвитку та використання

знань, умінь і навичок кадрового персоналу тощо. Одразу зазначимо, що кадрова політика в цілому має загальний характер, а тому сам процес її розроблення досить складний і вимагає одночасно враховувати різні фактори, зокрема спеціалізацію, рівень розвитку, потенціал, наміри підприємства і розвиток як його, так і конкурентів тощо [84, с. 61–89].

Кадрова політика в правоохоронній системі, у т. ч. в органах прокуратури, має свою специфіку, яка характеризується тим, що управління їхніми кадрами тісно пов'язане з кадровою політикою держави.

Розглядаючи їх співвідношення, необхідно мати на увазі, що остання за радянських часів мала ідеологізоване забарвлення. Майже всі автори при визначенні кадрової політики зазначали, що вона здійснюється під керівництвом партійних органів й охоплює розроблення принципів роботи з працівниками та їх ефективне використання. У ті часи кадрова політика мала таке коло проблем: цілеспрямованість, планомірність, а також збалансовану підготовку кваліфікованих кадрів, зокрема постійне підвищення їх кваліфікації і професійної майстерності; підбір, добір і розстановка кадрів з урахуванням потреб та особистих якостей.

За часів незалежності України кадрова політика, наприклад, в органах прокуратури спочатку визначалася підготовкою висококваліфікованих кадрів у міру їх необхідності. Навіть була створена Національна академія прокуратури України, яка готувала необхідну кількість висококваліфікованих кадрів, урахувавши політику держави з цього приводу. Проте, незважаючи на те що державне розуміння кадрової політики звільнилося від комуністичної термінології, сучасне її розуміння також досить ідеологізоване конкретно історичною і політичною ситуацією та визначається в розумінні цілей, форм і методів використання людського фактору для ефективного розвитку суспільства. Так, кадрова політика в державі до 2019 року вважалася важливим елементом роботи з кадрами, а саме: сукупність принципів і норм, якими керувалася держава при підборі й розстановці в посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні (переведенні за державною необхідністю) службовців на інші посади. Інакше кажучи, кадрова політика закріплювалася в законах та інших нормативно-правових актах, за допомогою яких реалізовувалася в житті.

Отже, можна дійти висновку, що кадрова політика держави до 2019 року мала свою конкретно-історичну ідеологію використання людського потенціалу, формувала свої системи поглядів на наявні кадрові проблеми, визначала певні стратегічні цілі, принципи кадрової роботи, системи оцінок та інші важливі характеристики роботи з кадрами, зокрема аналізу структури кадрів, ефективності їх праці, процесів розвитку виробництва й управління.

Стосовно органів прокуратури, кадрова політика також передбачала покращення наявної структури кадрів, ступінь реалізації поставлених перед органами прокуратури завдань зі зміцнення законності й правопорядку, боротьби з корупцією та намагання визначити умови підвищення ефективності роботи кадрів відносно змін, що майже постійно відбувалися в державі у сферах політичних, економічних й інших процесів розвитку. Одразу зазначимо, що на останнє питання однозначну відповідь надати просто неможливо, тому що з приходом новообраних президентів, призначаються і нові генеральні прокурори, які реалізують «оновлену» кадрову політику, наголошуючи, що реформують органи прокуратури до європейських стандартів, хоча конкретних стандартів, які були б запроваджені в державах ЄС не існує, це просто узгоджений порядок для демократичних європейських держав. Тому, на жаль, нинішній стан політичних, економічних і правових реформ в Україні, відсутність чітко розробленої державної політики розвитку не дозволяють генеральним прокурорам розробити більш-менш чітку тенденцію кадрової політики. Це призвело до того, що прокуратура, як зазначалося вище, була позбавлена майже всіх основних функцій, кожен генпрокурор змінював прокурорів областей, а ті, своєю чергою, – прокурорів міст та районів, інших працівників. Отже, прокурори, маючи відповідний стаж роботи, пішли на пенсію, не передавши свого досвіду молодим прокурорам, яким доведеться довго працювати, щоб набути такого досвіду. Крім того, на практиці при формуванні кадрової політики відійшов убік принцип централізації та єдиноначальності в системі прокуратури. Прокурори стали залежати від місцевої влади. Наприклад, один із співавторів, відповідно до Закону «Про прокуратуру України», наказом Генпрокурора України був призначений прокурором однієї з областей України без погодження кандидатури з главою облдержадміністрації. Останній зателефонував Президенту України і пожалівся на дії Генпрокурора.

Президент вплинув на Генерального прокурора, і останній свій наказ скасував. Таке становище призвело до того, що всі призначення прокурорів різних рівнів стали безпосередньо залежати від місцевих органів влади. Ця залежність поглибилась ще й тому, що з боку офісу Генпрокуратури України недостатньо забезпечувалися матеріально-технічними засобами прокурори на місцях, а тому останні змушені звертатися до місцевої влади за вирішенням проблем як соціального, так і матеріального характеру. Такі обставини не дозволяють, у наш час повністю сформулювати і здійснювати Генпрокурором ефективну кадрову політику в цілому.

Усім відомо, що через пандемію Covid-19 вже довоєнний етап економічного розвитку України характеризувався певним економічним спадом, підприємства були не спроможні утримувати велику кількість працівників, звільняли їх, або останні звільнялися за власним бажанням, продукція далеко не завжди знаходила ринок збуту і відправлялася на склад; фонд робочого часу виконувався не в повному обсязі, і, нарешті, як наслідок, середньомісячна заробітна плата штатних працівників зменшувалась або її взагалі видавали у «конверті». За такої ситуації підприємство повинно було для забезпечення успіху в економічній галузі розробити цілу низку стратегій розвитку, пріоритет у яких повинен був належати стратегії управління кадрами, тобто тому персоналу, який працює на підприємстві. Від того, наскільки якісно вона буде розроблена, залежала сама ефективність роботи підприємства, тому що кадри вирішують розв'язання зазначеного питання. Інакше кажучи, збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, підприємства або установи, що реалізується завдяки мотивації кадрового потенціалу, спроможного своєчасно реагувати на зміну обставин і вимог ринку, мала забезпечувати позитивні наслідки.

Зазначене дає можливість стверджувати, що кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії, яка і відбувається завдяки кадровій політиці, основним завданням якої, як зазначалося вище, є визначення напрямів досягнення цілей кадрової стратегії. Єдиного погляду на визначення стратегії серед дослідників немає. Проте її визначення, як правило, зводиться до того, що це специфічний вибір основних принципів, правил і цілей роботи з кадрами, конкретизованих з урахуванням типів організаційного

і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики на довгострокову перспективу, про що вже згадувалося.

Для досягнення поставлених стратегічних завдань керівництво зазначених вище суб'єктів формує загальну стратегію, яка передбачає і управління кадровим потенціалом. Проте головним у кадровій стратегії є збереження ядра трудового колективу. Оразу зауважимо, що кадри не охоплюють весь персонал підприємств, організацій і установ, тому в стратегії має ставитися питання про збереження найбільш кваліфікованої їх частини. На практиці необхідно розрізняти зміст слів «кадри» і «персонал». Вважається, що кадри – це основний кваліфікований склад працівників, а персонал становить собою сукупність усіх працівників, у т. ч. постійних і тимчасових, як кваліфікованих, так і некваліфікованих, які працюють за наймом. Тому ми поділяємо думку тих дослідників, які вважають, що термін «кадрова стратегія» необхідно вживати тільки щодо постійних кваліфікованих кадрів. Стосовно всього персоналу, то тут вважаємо за доцільне вживати термін «стратегія управління персоналом». Також поділяємо думку дослідників, які вважають, що кадрову стратегію на підприємстві можна поділити на партнерську корпоративну, кадрову стратегію асиміляції персоналу і кадрову стратегію спеціальності цінностей [98].

Перша стратегія забезпечується там, де керівництво підприємства і працівник мають узгоджену мету і цінності, які базуються на партнерських взаємовідносинах, тобто підприємство надає працівнику можливість реалізувати свої кваліфікаційні здібності, а останній працює над реалізацією стратегічних цілей підприємства (рис. 1.1).

Щодо іншої стратегії, то вона визначається прийняттям персоналу, який незалежно від своєї кваліфікації і компетенції здатний реалізувати функції, регламентовані підприємством. Ця стратегія не є постійною і весь персонал залучається ззовні за певну оплату їхньої праці.

Відносно третього виду стратегії, то тут головне визначити, що в її основі закладені спільні цінності як керівництва підприємства, так і працівника, який здебільшого дотримується самоконтролю над своєю професійною діяльністю. Також потрібно пам'ятати, що державна кадрова політика, як уже зазначалося, визначена в Указі Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 «Про стратегію

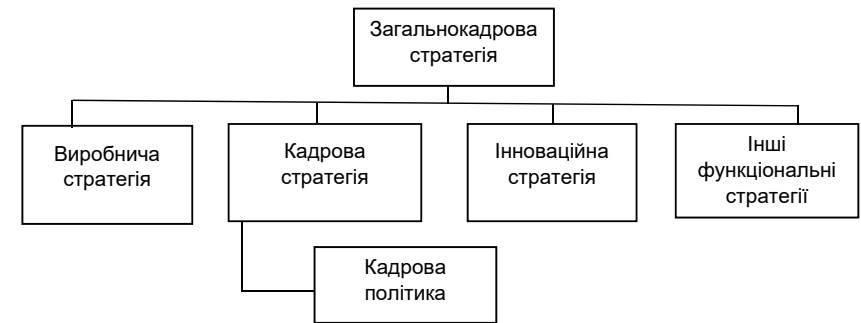


Рис. 1.1. Партнерський взаємозв'язок керівництва і працівника

державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр.», який, незважаючи на формальне припинення чинності, ще й досі залишається актуальним. Тому, узагальнюючи зміст понять «кадрова політика» і «кадрова стратегія», можна констатувати, що кадрова політика логічно підпорядковується цілям кадрової стратегії і визначає, за допомогою яких напрямів остання реалізується. При цьому зазначимо, що на підприємствах різних видів у кадровій стратегії різними є пріоритети кадрової політики, що позитивно відображається на розвитку підприємства. Ми не ставимо за мету повністю дослідити зміст понять «кадрова політика» і «кадрова стратегія», але наголошуємо, що «кадрову політику» не можна ототожнювати з «управлінням персоналом». Вони далеко не тотожні.

Щодо кадрів органів прокуратури сьогодні, то для її визначення необхідно проаналізувати:

- 1) стан наявної структури кадрів;
- 2) стан виконання ними поставлених перед прокуратурою завдань.

Крім того, доречно було б визначити умови підвищення прокурорської діяльності у зв'язку з реформуванням економічної, політичної, судової систем у державі.

Водночас зазначимо, що під час глибоких і корінних змін політичного і економічного життя в Україні до основних напрямків кадрової політики необхідно віднести перекваліфікацію всіх прокурорських працівників та їх послідовну й неухильну орієнтацію

на загальнокорисні результати своєї діяльності. Можна констатувати, що на прикладі нашої держави конкретно-історична ідеологія роботи з кадрами виникає не сама по собі. Вона має властивість бути керованою і фактично розвиватися під цілеспрямованим впливом, що є змістом будь-якого управління. Водночас якісні характеристики та елементи управління кадрами безпосередньо пов'язані з кадровою політикою і нею обумовлені. Обидва явища розвиваються в певних відношеннях один до одного.

Як бачимо, управлінню підлягає не тільки процес добору, виховання і розстановки кадрів. Саме завдяки йому формується і сама система поглядів на наявні кадрові проблеми, визначаються і поточні цілі, підбираються і виробляються принципи кадрової роботи, система оцінок та інші аспекти роботи з кадрами, тобто зазначені дії можна просто назвати кадровою політикою. Проте, визначаючи основні риси кадрової політики і управління кадрами, потрібно зауважити: оскільки ми живемо в конкретний час – час проведення в державі основних реформ, то з технічного погляду управління кадрами щодо кадрової політики є другорядним явищем. І тут потрібно не забувати про стратегію кадрової роботи, про що йшлося вище. За нинішньої ситуації в державі стратегію роботи з кадрами можна порівняти з мистецтвом проведення боротьби з пандемією. Отже, повертаючись до обставин, в яких існує прокуратура сьогодні, під стратегією необхідно розуміти вміння керівництва Офісу Генерального прокурора визначити загальний план кадрової роботи відповідно до обставин, у т. ч. політичного характеру, що складаються в країні. На жаль, досить чіткого офіційного формулювання стратегії кадрової роботи в наш час в органах прокуратури немає.

У тій чи іншій мірі стратегія діяльності прокуратури взагалі вбачається в наказі Генерального прокурора України № 15 від 19.01.2017 р. «Про основні засади організації роботи в органах прокуратури України», а відносно роботи з кадрами – у наказі Генпрокурора № 221 від 19 жовтня 2019 р. «Про затвердження Порядку проходження прокурорами атестації». Проте в наказах кадровій політиці держави приділяється набагато більше уваги, ніж стратегії, яка, як уже зазначалося, була схвалена на 2012–2020 роки нині скасованим указом Президента № 45/2012 від 01 лютого 2012 р. Водночас потрібно мати на увазі, що сьогодні можна лише

з певною часткою умовності говорити про те, що вимоги згаданого указу в державі виконувались і були обґрунтовані науково і практично. Частіше за все лише здоровий глузд є своєрідною методологією і, відповідно, своєрідним інструментом оцінювання процесів, які відбуваються у сфері державної кадрової політики, а особливо при підборі кадрів на керівні посади. Як і раніше, належного резерву кадрів немає, а береться до уваги особиста відданість, знайомство, товариство, кумівство і просте протегування. Хоча в демократичному суспільстві кадрова політика має будуватися на пріоритетах праксеологічного (діяльнісного) підходу, тобто до державного управління необхідно залучати виключно професіоналів, а ідеологічні переконання претендента на посаду повинні залишатися його особистою справою і не впливати на виконання професійних обов'язків. Тому вважаємо, що, розглядаючи проблему стратегії щодо кадрової роботи, зокрема органів прокуратури, потрібно розуміти, що така стратегія повинна бути. І не тому, що комусь так хочеться, а тому, що стратегія є принциповою основою планування кадрової роботи на певний період. Необхідно розуміти, що будь-яка стратегія має містити кілька обов'язкових елементів та умов. Так, на першому місці серед її складових елементів повинна бути система цілей, які охоплюють генеральну, загальні і спеціальні бажані ідеї, до реалізації яких повинна прагнути прокуратура. Другим важливим, на наш погляд, елементом стратегії мають бути пріоритети розвитку, які дозволяють усвідомити першочерговість напрямів застосування сил та засобів.

Третім елементом стратегії повинні стати правила здійснення управлінських рішень (дій).

Стратегія в органах прокуратури може бути генеральною, за допомогою якої успішно досягаються загальні завдання діяльності цього органу. Крім того, для загальної мети можуть бути розроблені й спеціальні стратегії. Як функціональні стратегії можуть виступати інші заходи на окремих напрямках прокурорської діяльності. Разом з тим функціональна стратегія може розроблятися тільки стосовно конкретного об'єкта, але тоді її ще називають концентрованою стратегією. Якщо ж мова йде про розвиток окремих частин об'єкта, то застосовується диверсифікована стратегія. Практичний досвід показує, що на формування стратегії в прокуратурі впливають різні чинники, зокрема: головна мета діяльності організації,

органу, установи або підприємства, характер їхньої діяльності, внутрішня структура і її організація, необхідні ресурси, потенціал розвитку, культура і компетентність управління тощо. Також відомо, що стратегії формуються згідно з двома групами процесів, в яких має право брати участь будь-яка діюча структура, а саме: це процес функціонування та розвитку.

Ураховуючи зміни, що відбуваються в державі, стратегія управління кадрів органів прокуратури означає, що керівнику цих органів потрібно визначитися й назвати фактори успіху в реалізації кадрової політики та отримання нової якості кадрового складу органів прокуратури на певний час діяльності. Вважаємо, що керівництву органів прокуратури для того, щоб сформулювати кадрову стратегію, важливо точно знати і враховувати такі обставини: по-перше, необхідно мати об'єктивні відомості про ділову кваліфікацію і професійну майстерність наявного складу; по-друге, важливо мати чітке уявлення про фактичне місце і роль прокуратури в державній системі України, тобто серед гілок влади, і тут потрібно враховувати наявність результатів діяльності органів прокуратури для Президента, Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, і основне: потрібно мати реальні дані про оцінку діяльності органів прокуратури як з боку суспільства, так і держави [90, с. 228–243]. Знання наведених факторів дозволить керівництву прокуратури України зорієнтуватися в ситуації, яка склалася в державі відносно прокуратури, і, відповідно, ураховуючи державну стратегію, стабілізувати кадровий склад органів прокуратури. Відомо, що дискусії і їх характер щодо місця і ролі прокуратури серед гілок влади України точаться до цього часу й перейшли у сферу її функціонального призначення, компетентність і навіть її місце серед гілок влади, а тому до стратегічного завдання стратегії роботи з кадрами необхідно віднести проблему орієнтації кадрів на досягнення реальних результатів своєї діяльності. Гарні показники підвищать авторитет прокуратури більше, ніж висловлювання вчених і практиків про необхідність існування самого органу. Це дозволить Генпрокурору України уникнути ілюзій з приводу реалізації кадрових потреб і змусить наявний особистий склад працювати, виходячи із реальних умов [63, с. 205–251].

1.2. Функції управління, їх класифікація та характеристика

Досліджуючи поняття управління кадрами, не можна не зупинитися на видах найважливіших функцій, їх змісті і необхідності [94]. Унаслідок того що функції управління є окремим типом управлінської діяльності, яка втілюється в життя за допомогою певних прийомів і методик, а також відповідною організацією праці, вони є сферою дії певного процесу управління. Сама ж система управління конкретним об'єктом і складається з функцій, які об'єднують управлінський цикл. У світі існують різні школи управлінської діяльності (менеджменту), зокрема американська, російська, європейська та ін. [13, с. 20–40]. Вони за деякими параметрами класифікації відрізняються одна від одної, але мають і спільну спрямованість, адже функції управління включають у свій зміст розробку і реалізацію запланованих рішень. Отже, під час розбудови ринкової економіки в Україні за допомогою функцій управління, уся господарська діяльність адаптується під нові та поточні державні регулятори ринкових умов, що характерні для господарських і соціальних сфер діяльності. Функції управління потрібно характеризувати за такими параметрами: а) призначення; б) повторність; в) однорідність змісту; г) специфіка виконання. До їх основних видів необхідно віднести: а) організацію і нормування; б) планування; в) координацію; г) мотивацію; д) контроль виконання і регулювання [12, с. 1330–1335]. Також існують і конкретні функції: управління основним виробництвом, управління теоретичною підготовкою виробництва, а також управління капітальним будівництвом.

Отже, можна стверджувати, що функції управління – це види діяльності, за допомогою яких управлінська підсистема впливає на об'єкти управління. Інакше кажучи, кожна функція спрямована на вирішення спеціальних, різних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами, що вимагають здійснення більшого комплексу окремих заходів [102, с. 79–82].

Одразу зазначимо, що управлінська діяльність неможлива без організації і наявності певного органу управління та структурних підрозділів з визначеним рівнем компетенції.

Зрозуміло, що сама функція передбачає розподіл завдань серед кадрового персоналу і критерії їх розмежування та відповідальності.

Тому організація повинна складатися з кількох осіб, які об'єднані спільною метою і спрямовують на її досягнення всі ресурси.

Реалізація функцій складається з трьох етапів: 1) визначення специфіки діяльності; 2) розподіл праці між компонентами управлінської системи; 3) розбудова логічних груп кадрового менеджменту, який виник унаслідок розподілу і спеціалізації праці. Водночас необхідно зауважити, що обов'язки можна розподілити кількома способами, а саме шляхом:

- 1) дотримання принципу розподілу однаковий для всіх осередків;
- 2) визначення функціональних ознак;
- 3) окреслення територіальних характеристик;
- 4) урахування якості продукції, що виробляється;
- 5) урахування інтересів користувачів.

Функції управління діяльністю, як і описані нами методи з їх реалізації, не є незмінними, адже праця постійно змінюється, стає більш складною, що зумовлює зміни змісту тієї чи іншої функції.

Характеризуючи функцію організації нормування, не можна не враховувати науково обґрунтовані розрахункові параметри, які при розробці визначають якість і кількість елементів, що використовуються під час організації управління об'єктом. Стосовно нормування, то воно реалізовується за допомогою регламентів, що були визначені під час створення самої системи [103, с. 181–186].

Як приклад можна згадати схеми програм єдиної трудової школи, які розробляла Державна вчена рада при Народному комісаріаті освіти у 1920-х роках [88, с. 44–45].

Це дійсно був той каркас, на який спиралася система радянської освіти протягом 20-х років ХХ століття. Соколов К. цілком слушно зазначав з цього приводу: «Нові програми ДВР'у застосовують абсолютно оригінальний підхід до складання навчального плану та програм: вони виходять, перш за все, не від предметів шкільного навчання, не від дитини, а від мети виховання. Крізь усі програми ДВР'у червоною ниткою проходить ідея, висунута як ідеал виховання – вивчення виробничої праці та її організації... Якщо ми порівняємо те, що пропонують програми ДВР'у, із тим, наприклад, що пропонує В. А. Лай, ми побачимо між двома цими системами помітну відмінність. У В. А. Лая в основі всієї будівлі покладена педологія, у програмах ДВР'у на першому місці – соціологія. Це помітно вже в самій

схемі побудови. У В. А. Лая крізь усе проходить психологічний розподіл: сприйняття, переробка, вираження. У програмах ДВР'у принцип розподілу соціологічний: природа, праця, суспільство. І цей принцип поділяє їх в усьому, аж до дрібниць» [79, с. 15–16].

Отже, організація – це свідомий процес, спрямований на об'єднання і взаємодію елементів (людей, ідей, речей тощо) в ціле, унаслідок чого створюється життєздатна система, організаційний підхід дослідження якої як об'єкта управління означає вивчення її з погляду внутрішньої структури і відносин з усіма зовнішніми системами [102]. На практиці розрізняють такі організаційні структури управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна і матрична.

Лінійна структура характеризується ієрархічними сходами, тобто пірамідою підлеглості. Вона вимагає від керівників компетентності з усіх питань.

Функціональна структура управління базується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає, що функціональні служби вищого рівня отримують повноваження управління аналогічними службами нижчого рівня, які знаходяться в лінійних керівників.

Щодо матричної структури управління, то вона має місце в разі, якщо юридична особа виробляє продукцію, однорідну за своїм призначенням, проте з різними технологічними параметрами. Зазначене дає право вважати, що організація системи управління, наприклад, у закладі вищої освіти (ЗВО) в умовах ринку повинна забезпечити внутрішню гармонію, а також сумісність з тією більшою системою, елементом якої вона є. А тому, якщо взаємодія між працівниками має сталий характер, то це означає, що між ними встановлено правильні організаційні відносини. Ми поділяємо думку тих науковців, які вважають, що організація роботи – це функція, яку повинні здійснювати бідь-які керівники, незалежно від їхньої посади чи рангу. А завдання менеджерів полягає в тому, що вони повинні обрати таку організаційну структуру, яка більш за все буде відповідати цілям і завданням організації, надавати їй можливість ефективно взаємодіяти із зовнішньою сферою [102].

Як зазначалося вище, другий етап реалізації функції передбачає планування, яке має свій зміст і характеристику. На цьому етапі розробляється система заходів, за допомогою яких може бути досягнута конкретна ціль.

Аналіз використаної літератури щодо характеристики функцій, показує, що на етапі планування вирішуються такі питання: 1) завдання; 2) скільки потрібно часу для конкретних робіт; 3) вимоги для наявності ресурсів; 4) визначення конкретного результату роботи [15, с. 21–29].

Існує ще так зване мікропланування, яке охоплює бізнес-плани, короткострокові програми, визначені планові показники. Таке планування є основною формою державного регулювання об'єктів управління, і більш конкретно зупинятися на ньому не будемо. Лише зазначимо, що планування як функція управління реалізується в процесі взаємодій з іншими функціями. Також наголосимо, що великі господарські підприємства більш чітко планують свою діяльність, прогнозують різні ситуації, у т. ч. й виникнення кризових ситуацій, а особливу увагу звертають на бюджетування [99, с. 97–162].

Разом із тим зауважимо, що на сьогодні функція планування набула нових рис і майже нового змісту. Нині вона розвивається і доповнюється навколо функції маркетингу та ін. Отже, функція планування почала виконувати не лише оперативні, а й перспективні завдання. Зазначене дає можливість стверджувати, що планування становить собою вид управлінської діяльності, що визначає перспективу і майбутній стан юридичної особи. Щодо закладів вищої освіти, то тут планування є одним із способів, за допомогою якого менеджери освіти формують єдиний напрям діяльності колективу на досягнення закладеної мети, тобто можуть моделювати розвиток ЗВО. Причому своєчасно вносити зміни і доповнення залежно від поточної ситуації. Організаційне планування обов'язково має передбачати певні послідовності, графіки виконання робіт, робочий календар тощо.

Інколи в практичній діяльності відповідальні працівники управління, характеризуючи свою працю, практично не користуються словом «координація», хоча постійно її здійснюють. Виходячи з цього, координацію необхідно віднести до другого типу функції управління, яка становить собою діяльність, що забезпечує взаємозв'язок і синхронність суб'єктів, об'єктів і процесів праці як

у часі, так і в просторі. Ми погоджуємося з тими науковцями, які вважають, що координація складається з: а) синхронізації і об'єднання зусиль; б) розподілу діяльності відносно часу з метою ефективного й оперативного досягнення планів та цілей; в) розподілу обов'язків та відповідальності [102].

Відомо, що погодження дій персоналу шляхом встановлення між ними гармонійних зв'язків досягається на основі раціональної і чіткої взаємодії виконавців, а також оперативності й гармонії взаємовідносин. Інакше кажучи, діяльність органів управління шляхом координації забезпечує єдність дій усіх управлінських підрозділів, працівників управління і спеціалістів задля досягнення виконання планових завдань. Тому ми можемо стверджувати, що координація є основною функцією управління, яка забезпечує єдність і взаємозв'язок усіх напрямів його діяльності.

Щодо функції регулювання, то вона забезпечує виконання планових заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від запланованого режиму праці організаційної системи виробництва. Паралельно до роботи включаються функції розрахунку й аналізу діяльності, які дають колективу інформацію про загальний стан роботи юридичної особи.

Досвід показує, що координація допомагає на всіх рівнях будь-якої галузі сформувати напрями координаційної і безперервної праці системи управління [30]. Цьому, як правило, сприяють постійні зв'язки, які об'єднують і суб'єктів та об'єктів виробничої й інших галузей та їх виконавців.

І тут не останнє слово залишається за керівником, який задля досягнення поставленої мети має створити в колективі таку мотивацію, яка сприяла б досягненню цілей [17, с. 91–97].

Завданням мотивації як виду функції є підвищення якості праці в усіх членів колективу, а також своєчасне застосування до них різних форм заохочення, тобто стимулювання. Сюди можна віднести такі форми, як переконання, сугестія, інформування і, безперечно, психологічне піднесення.

Отже, необхідно констатувати, що функція мотивації охоплює розроблення й використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності, а її завданням є забезпечення виконання роботи всіма працівниками юридичної особи відповідно до планових завдань і обов'язків. Для цього в сучасних умовах

керівнику необхідно володіти понятійним мотиваційним апаратом і правильно його розуміти, урахувати й застосовувати у своїй управлінській діяльності об'єктивний взаємозв'язок між мотивами і стимулами. Керівник повинен знати, що мотивація – це, так би мовити, процес створення умов, що впливають на поведінку працівника задля виконання поставленого завдання. До її структури входять, як потреба працівника, яку він хоче задовольнити, так і сама праця, заради реалізації потреби, а також ціна й витрати, на які працівник погоджується. Тому й мотиви до праці можуть бути різними. Вони формуються в людини під дією суб'єктивних та об'єктивних чинників, а впроваджуються за допомогою стимулів.

Останні бувають економічними й позаекономічними.

Зазначимо, що задля успішного менеджменту керівник повинен хоча б загалом уявляти очікування підлеглих, знати їх матеріальне становище. Своєю чергою, останнє дозволить керівникові сформувати необхідну мотиваційну структуру поведінки працівників, «підігрівати» й розвивати в них бажані мотиви та запобігати негативним.

Отже, гармонізація стимулювання як системи є своєрідною стратегією, принципом управління. Керівник повинен чітко усвідомлювати як момент застосування, так й необхідні варіанти стимулів – економічні і колективні чи моральні і індивідуальні, екологічні та естетичні чи політичні і правові [102].

Зрозуміло, що мотивація об'єднує в собі інтелектуальні, фізичні і психологічні процеси, які здебільшого визначають не лише рішучість дій працівника, а й спрямування його внутрішньої енергії або те задоволення, яке той внаслідок цього отримує. Як висновок можна зазначити, що керівник повинен розуміти, що мотивація не є простим елементом в ланцюгу причинно-наслідкового зв'язку, а також усвідомлювати саму необхідність об'єднання таких понять, як «зусилля», «спроможність», «результати», «нагорода», «задоволення» та «сприйняття» у межах єдиної системи мотивації персоналу, наприклад, ЗВО.

Водночас не варто забувати й про примусову мотивацію, яка дає право керівництву застосовувати до працівників, які неякісно виконують свої службові обов'язки, певний вплив, передбачений трудовим договором або законодавством про працю.

Із наведеного ми бачимо, що регулювання формує коригувальні й управлінські дії, за допомогою яких сам об'єкт управління постійно отримує необхідні речі, щоб якісно виконати поставлені завдання. Тому регулювання і контроль також належать до повного типу функції управління, яка конкретно показує, що потрібно зробити задля реалізації запланованої раніше стратегії. У таких умовах зміст розуміння регулювання передбачає вибір, аналіз, оцінку методик, спрямованих на досягнення перед юридичною особою мети.

Щодо контролю у сфері управління, то за його допомогою виявляють, виправляють, попереджають відхилення від поставлених завдань, тобто за його допомогою порівнюються виконання поставлених завдань з фактично отриманими результатами [86]. Контроль виконання як такий допомагає здійснити коригування управління та забезпечити виконання поставлених цілей. Його особливістю є виконання ролі засобів зворотного зв'язку і своєчасне здійснення заходів впливу на об'єкт, щоб отримати позитивні результати. Контроль можна поділити на попередній, поточний і завершальний [41, с. 393].

Одразу зазначимо, що управління ЗВО взагалі неможливе без контролю. Якщо все відбувається, як заплановано: проводяться семінари, лекції, конференції тощо, відповідно до планів і стандартів, то ніякого впливу робити не потрібно. Мета контролю полягає в недопущенні будь-яких відхилень від запланованих дій. Щоб контроль був дієвим, необхідно мати чітке уявлення про основну мету ЗВО, його завдання, методи стандартизації і підготовку кадрів. Без чіткого їх визначення і без наявності достовірних стандартів неможливо стверджувати, що є відхилення від плану (наприклад, підготовка і проведення лекції, семінару тощо).

Як уже зазначалося, контроль є багатоаспектним поняттям і обов'язковою функцією менеджменту (керівництва), а також надає можливість спостерігати за тим, як виконуються заплановані рішення. Він є кінцевою стадією управлінського процесу і відіграє своєрідну об'єднуювальну роль між керівною та керованою системою. Також контроль повинен забезпечувати своєчасність, мобільність, гнучкість і бути економічним. Роль і значення контролю визначається тим, що він є способом організації зворотного зв'язку, за допомогою якого керівник отримує інформацію про хід виконання його рішень. Менеджери оцінюють стан справ

у ЗВО на підставі звітів, які отримують від інших працівників установи, а також від зовнішніх джерел і, за необхідності, корегують плани тощо. Ще раз зазначимо, що контроль пов'язаний із функцією планування. Якщо ЗВО постійно здійснює контроль, то своєчасно фіксуються помилки і своєчасно їх усувають. Наведене і досвід дають підстави погодитись з тими науковцями, які вважають, що існує два типи контролю – стратегічний, який спрямовується на вирішення стратегічних завдань і тісно пов'язаний із стратегічним плануванням і управлінням, і тактичний, що забезпечує систематичне спостереження за виконанням відповідних завдань, програм, планів тощо.

Зазначимо, що свого часу автори монографії працювали на різних посадах, які передбачали різні контрольні функції, про які надто забагато думок як серед науковців, так і практичних працівників, тож зупинимось на цьому питанні більш докладно [82]. Дійсно, можна сказати, що контроль є багатовимірним явищем. Крім тих, що ми зазначили, він може бути систематичним, взаємним, щоденним, регулярним, оперативним, таємним, об'єктивним, досконалим, безперервним, дійовим, всеохопним, постійним, тотальним, виключним, посиленням тощо. І тут, на наш погляд, усе залежить від керівника, тобто від того, як він ставиться до змісту контролю, його необхідності, а також зацікавленості в ньому інших осіб. На тему контролю написано безліч дисертацій, статей, досліджень, монографій, де пропонується практично схожа наукова новизна, але вона висвітлена з різних позицій [85].

Незважаючи на це, проблема контролю життєво актуальна. Наприклад, коло зловживань та корупції з боку посадових осіб є практично необмеженим, але боротьба з цим злом в державі ведеться явно недостатньо. Також, крім банальних крадіжок, непродуктивно витрачається робочий час, використовуються основні й оборотні фонди для власних потреб, підроблюються чеки, фальсифікуються звіти, щоб скрити нестачу, виплата заробітної плати «мертвим душам» тощо [87]. Цікавим є й той факт, що деякі керівники вважають, нібито більшість співробітників схильні створювати імітацію роботи, унаслідок чого виникає необхідність збільшення рівня контролю, який би виявляв такі факти. І, крім того, контроль повинен мати санкції, як у тому висловленні: «На те й шука, щоб рак не дрімав».

Не будемо голослівні, якщо зазначимо, що з контролем так чи інакше зустрічається кожен працівник, де б він не робив. І тому ігнорувати функцію контролю ми просто не маємо права.

З урахуванням викладеного, можна стверджувати, що контроль дозволяє керівникові (менеджеру) порівнювати реальні результати з необхідними. Функція контролю є засобом спостереження за виконанням робіт і корегування для гарантованого досягнення відповідних результатів. Він допомагає в урегулюванні курсу ЗВО.

Відомо, що майже всі юридичні особи, будь-то підприємства, організації, комерційні структури тощо, мають свої цінності, які в них поступово створюються, визначають образне мислення і форми поведінки їх співробітників, а також є основою цих юридичних осіб і формують відповідну корпоративну культуру, на чому ми зупинимось пізніше. Досвід показує, що види корпоративних культур можуть змінюватися послідовно у своєму розвитку і навіть змінювати одна одну. Наприклад, у юридичних осіб часто панує так звана «креативна культура», яка передбачає самореалізацію, творчість, системне мислення. У подальшому розвитку її може змінити нова культура, на кшталт «гармонійної», яка вже передбачає гармонію, спільне зростання і службове погодження. Коли ці дві корпоративні культури вже викристалізувалися, їм на зміну може прийти більш удосконалена культура – «корпоративна культура успіху», яка вже оперує такими категоріями, як успіх, результат, розвиток, незалежність, досягнення, традиції і безпека. Пізніше, коли в колективі настає стабільність, порядок, єдиний правильний шлях і сенс, у свої права вступає наступна корпоративна культура, яку можна назвати «бюрократичною». Так сила і влада на практиці має проходити еволюцію корпоративних культур, тобто від менш складних до більш удосконалених.

Як бачимо, така зміна обумовлює і індивідуальну, і колективну логіку розвитку системи цінностей юридичної особи.

У зв'язку із цим було б цікавим дослідити роль контролю у видах корпоративних культур [7].

Так, основна, на наш погляд, корпоративна «бюрократична культура» сформувалася ще за радянських часів, і це дає нам право «стверджувати», що контроль тут потрібен, щоб:

- підвищити трудову, виробничу і службову дисципліну;

- виявляти співробітників, які несумлінно ставляться до виконання своїх службових обов'язків або роблять вигляд, що працюють;
- здійснювати нагляд за працею некваліфікованих осіб;
- визначати відпрацьований час (щоб працівники не відволікалися на вирішення власних потреб);
- підтримувати функцію управлінського контролю. Керівник вважає, що він зобов'язаний постійно контролювати своїх підлеглих, щоб зміцнити трудову і виробничу дисципліну та максимально використати людський ресурс.

Така аргументація керівників досягається шляхом:

- централізації контролю, якому вони навіть надають «каральні» функції;
- бюрократизації контролю і деталізації процедур щодо санкцій;
- використання служби безпеки з функцією контролю, у т. ч. і за контролерами;
- заохочення наклепників;
- застосування технічних засобів, щоб стежити за підлеглими, виявляючи порушників і своїх противників тощо.

Зазначені бюрократичні дії, як вважають деякі керівники, допомагають їм планувати, упорядковувати практичну діяльність і забезпечувати стабільний результат. Тут підлегли не головне, сам робітничий процес є дорожчим, а тому все, що має вартість, потребує охорони і, відповідно, контролю.

За таких керівників, як свідчить практика, підлегли формують свою власну мотивацію і систему цінностей. Наприклад, з одного боку, вони прагнуть виконувати формально вимоги керівництва, не ставлячи зайвих запитань, і при цьому намагатися отримати більше, віддаючи менше, а з іншого – весь спектр проспективної та ретроспективної відповідальності покласти на керівника [86].

Ми вважаємо, що за такого бюрократичного стану керівництва, жодна юридична особа постійно не може контролювати своїх підлеглих, незважаючи на те що в інструкціях все прописано. Воно і зрозуміло. Жорстокість тотального контролю, як і джерела корпоративної культури, раніше, за радянських часів, впроваджувалася авторитарними методами. Проте такий контроль як спосіб управ-

ління не може знищити причини зловживань і не вирішує питання ефективності.

Ситуація почала змінюватися після проголошення Україною незалежності. Зокрема, стало можливим отримання більшого за результати своєї праці, і розпочався пошук нових можливостей для цього, тобто прагматичним вимірюванням дедалі більше стає ефективність. Тому будь-які новели не відкидаються і, за можливості, впроваджуються в життя, немовби стаючи джерелом розвитку юридичної особи. Щодо контролю, то, на нашу думку, він відходить на другий план. Бюрократична філософія «віддавати накази, розпорядження і контролювати виконання» починає звільняти місце для нової, більш раціональної філософії, а саме: «передбачати тенденції і контролювати ситуацію».

За таких обставин роль керівника також змінюється, як і корпоративна культура. По-перше, поточний контроль вже на першому місці не стоїть, а керівний склад юридичної особи повністю відповідає за свою частину роботи і її результат. І, по-друге, контролюється вже не весь процес робочого часу, а найбільш важливий, від якого залежить результат. Водночас це заохочує тих, хто якісно виконує свої службові обов'язки, притягувати до відповідальності винних. Як бачимо, у такій ситуації зароджується вже інша корпоративна культура, тобто культура «Успіху», яка передбачає вже інші форми і методи роботи керівництва для досягнення поставленої мети. Тут і розроблення атестаційних процедур, мотиваційних програм матеріального заохочення, кар'єрного зростання тощо. Проте зазначені дії, безперечно, містять контрольні-оцінювальні механізми. Такі підходи з боку керівництва, звичайно, будуть оптимізувати процедури контролю, підлегли це будуть правильно розуміти і більш відповідально до них ставитись.

Особистий досвід авторів показує, що в подібних ситуаціях нерідко виникає таке явище, як взаємна довіра між керівництвом і підлеглими. Водночас зазначимо, що така довіра є вимушеним рішенням, яке має прагматичне підґрунтя, адже корпоративна культура «Успіху», орієнтуючись на отримання результату та нематеріальне благополуччя, ставить цілі, завдання і ключові показники вище за людські відносини. Звідси і кредит довіри, який пропонує своєрідний «бартер» на економічний ефект. А тому, на нашу думку, кредиту довіри ще необхідно пройти великий

і довгий інформаційний шлях, щоб його впровадили всі юридичні особи в державі. Щодо контролю, то він усе ще є важливою функцією керівників (управлінців), які залишаються контролерами. Виходячи з наведеного, можна стверджувати: корпоративна культура «Успіх» в масштабах держави показує, що послаблення контролю і поодинокі «дзвінки» довіри лише частково збільшують рівень особистої відповідальності і практично анігілює формування мотивації до праці [83].

Нині доводиться чути, що демократичних заходів надто замало не тільки на рівні держави, а й у структурі юридичних осіб.

З цим можна як погодитися, так і заперечити його. Проте еволюцію корпоративних культур можна лише уявити як послідовний шлях передачі владних повноважень зверху донизу, стабілізуючи умови рівноправ'я в управлінні. Наприклад, гармонійну корпоративну культуру можна назвати демократичною. І тут філософія як керівників, так і підлеглих має, з одного боку, передбачати взаємоповагу, а з іншого – спиратися на такі базові складові, як чесність, порядність, відкритість, довіра, що допомагає забезпечити взаємне порозуміння в службових стосунках для досягнення поставленої, зокрема й економічної, мети. Тут має панувати таке управлінське рішення, як «навчати підлеглих чути один одного для досягнення позитивного результату», а контроль у такій ситуації стане більш демократичним. При цьому, якщо в розглянутих нами раніше корпоративних культурах «Бюрократія» та «Успіх» рішення приймалися керівниками одноосібно, відповідно до збудованої ієрархії «зверху донизу», то гармонійна корпоративна культура передбачає протилежне. На нашу думку, така еволюція корпоративних культур відбувається внаслідок демократичних змін у державі, а тому трансформація контролю закономірно пристосовується до таких змін, і філософія людей в державі, хай і поступово, але повністю змінюється. Інакше кажучи, працівники починають цікавитись кінцевим результатом своєї роботи і навіть шукають відповіді на практичне запитання, як навчити підлеглих і керівників, для досягнення поставленої мети, слухати і чути один одного. Такі риси згодом і демократизують процедуру контролю.

Вважаємо, і читачі з нами погодяться, що вироблена колективна думка є більш впливовою, ніж власна. Це стосується і висновків контролю. Зазначене підтверджує і практичний досвід, який

показує, що краще рішення можна знайти після його колективного обговорення, тому що всі сторони в ньому зацікавлені.

На перший погляд, дехто вважає, що таке рішення дається швидко після його обговорення. Проте це не так, і особливо в психологічному плані. По-перше, не кожен керівник спроможний перебороти в собі відмову від частини владних повноважень, тому що вважає це підривом свого авторитету, і, по-друге, керівники не тільки втрачають монополію на функцію контролю, а й самі стають його об'єктом, а в нових учасників управління підвищується власна відповідальність за доручену ділянку роботи. Інакше кажучи, контроль із власної процедури стає інструментом суспільним [93].

Як висновок можна стверджувати, що в «гармонійній корпоративній культурі» використовується майже простий та універсальний критерій для контролю й оцінки достовірності прийнятих рішень. Тут досить справедливо відповісти на питання: «Чи відповідають рішення прийнятим корпоративним цінностям, чи виключені риси нерівності, пов'язані з віком, національністю тощо та чи створені умови взаємно-рівноправного контролю?»

Як бачимо, зазначена «гармонійна» культура має дуже багато позитивних рис. Проте, на нашу думку, швидкий і масовий перехід до неї юридичних осіб сьогодні є недоречним.

По-перше, як часто буває в колективах, довгий пошук консенсусу призводить до деструктивних відносин, а «гра в демократію», коли існує ієрархічна структура, тягне негативні наслідки («як би кого не образити», перебір толерантності тощо), виникає ностальгія за «тоталітарним» контролем. По-друге, «гармонійна корпоративна культура» найбільш вразлива з боку бувалих управлінських структур і керівників з іншими підходами до посадових обов'язків.

Отже, «корінь зла», як завжди, прихований у системі цінностей керівників юридичних осіб, а тому розбудова нового в наш час практично неможлива в межах нинішнього мислення старих працівників, які за нього тримаються і яке їх створило. Зміни необхідні, проте вони можливі за умови швидкого зростання свідомості учасників.

Зазначене нами свідчить, що різні корпоративні культури, які можуть бути названі по-різному, а особливо в бізнес-структурах, намагаються вирішити проблему контролю, виходячи з особистих інтересів. Проте різноманітність методів кардинально не змінює

самого підходу для вирішення цього питання. В усіх випадках контроль залишається зовнішнім наглядом впливом, як колишня функція загального нагляду органів прокуратури. Проблему можна вирішити з допомогою інших корпоративних культур, які б визначили нові принципи системи управління, наприклад, перевести зовнішній контроль на внутрішній. Життя показує, що контроль – це абсолютно необхідна управлінська функція, яка з різних причин привласнюється особами, які мають службові повноваження [93] і які намагаються їх зберегти.

А щоб їх перемогти, необхідно досягти фундаментальних змін орієнтирів лідерів, які повинні у своїй свідомості і реально стати на шлях взаємодовіри, на що необхідно витратити роки.

Кілька слів про зміст довіри в корпоративній культурі «Гармонія».

По-перше, керівникові необхідно зрозуміти, що підлеглі будуть працювати не під його керівництвом, а поряд; що вони його колеги, а не підлеглі; що вони також можуть творчо думати; що вони не діти, яких потрібно навчати, а тому спроможні працювати самостійно. І, по-друге, керівникам потрібно зрозуміти, що підлеглі не хочуть, щоб їх постійно контролювали, що їм також приємно, коли їм довіряють, і хоча вони працюють за гроші, але здебільшого хочуть працювати на користь розбудови незалежної України. Перший крок зробити важко, але яким би важким він не був, це лише питання часу. Відомо, що від влади добровільно мало хто відмовлявся, а тут потрібно керівнику свої повноваження передати підлеглим, які об'єдналися в самоврядну команду, яка вирішує питання, і ніхто не має влади над іншим. Подібна ситуація, на нашу думку, потребує досить високого рівня самосвідомості, але водночас сприяє формуванню системи внутрішнього контролю, який становиться складовою кожного працівника. Звісно, у наш час не в усіх працівників самосвідомість досягла необхідного рівня, адже психологічно до таких змін вони не готові й далі дозволяють собі невиконання обов'язків, кумівство і навіть крадіжки. З урахуванням цього деякі автори пропонують впроваджувати нові форми управління і контролю, вважаючи, що з часом їх пропозиції будуть прийняті суспільством [36]. Отже, вибір між довірою і контролем у наш час на порядку денному не стоїть. Проте інколи мають місце у свідомості громадян на раціональному рівні і виявляються в сис-

темі цінностей кожного з працівників, у певних межах корпоративної культури юридичної особи.

При цьому є кілька визначень корпоративної культури, проте всі вони схожі і передбачають обов'язковий компонент у будь-якій організації [53]. Разом із тим невирішеним залишається питання перетворення її на інструмент управління, хоча й відомо, що корпоративна культура юридичної особи – це не тільки питання традицій, наприклад, відзначати свята, носити одяг з логотипом, або просто вести себе з колегами. Інакше кажучи, це вся палітра способів і засобів ведення справ. Під цим розуміється все: і стиль поведінки в колективі, і позиціонування своєї організації поза її межами, і т. ін., що сприяє усвідомленню колективом принципів корпоративної культури виключно на інтуїтивному і навіть несвідомому рівні. Досвід показує, що на сьогодні не існує юридичних осіб без корпоративної культури. Проте культурні цінності в усіх різні, а їх мета – створити внутрішню цілісну корпоративну структуру і підвищити свій авторитет за межами організації.

Як правило, юридична особа має можливість розвиватися як одне ціле, якщо кожен працівник буде розуміти свою роль, завдання і загальні цілі. І тут потрібно згадати американського дослідника у сфері управління Гаррінгтона Емерсона, який у своїй монографії вказував, що пріоритетом номер 1 має бути розбудова такої культури, яка дозволить персоналу на свій розсуд працювати на максимумі можливостей [104, с. 94].

Які ж елементи такої корпоративної культури? Вважаємо, це:

- стиль спілкування і методи комунікації, розуміння співробітниками мети організації, де вони працюють, і свого місця в загальній справі та своїх можливостей;
- традиції, норми і принципи, корпоративна трудова етика, система мотивації;
- раціональне використання часу, зовнішній вигляд персоналу, єдиний корпоративний стиль, традиції відпочинку в час перерви та ін.

Отже, урахувавши викладене, можна стверджувати, що функція управління є не що інше, як вид управлінської діяльності. Їх дослідження має велике значення тому, що вони визначають структуру органів управління. Класифікація, яка встановилася ще в 1916 р.,

поділяє функції на різні групи [97]. Так, мають місце базові функції, обов'язкові для будь-кого: планування, організація, мотивація і контроль. Така послідовність виконання цих функцій забезпечує управління будь-яким об'єктом, тому що сама структура забезпечення функцій відповідає на запитання, як пов'язані між собою всі заплановані дії. Що характерно: аналіз змісту, процесу і структури функції дає підстави на їх подальший розвиток, тобто це дозволяє виділити нові функції або відмовитися від непотрібних [105, с. 163–196]. Функції управління кадрами (персоналом), як правило, схожі і виникають на підставі організаційних методів, які мають пасивний характер і є первинними щодо інших методів [92, с. 193–211].

Зокрема, розрізняють адміністративні методи, які виникають на підставі наказів, розпоряджень або конкретних завдань виконавцям. Останні при виконанні завдань мають мінімальну самостійність. Такі методи мають суб'єктивний характер, і, як правило, супроводжуються заохоченнями або покаранням.

Другу групу методів становлять так звані економічні методи, які хоча й не прямо, але також впливають на об'єкт управління (кадри, персонал) шляхом матеріального заохочення, яке безпосередньо залежить від досягнутого економічного результату. Одряду зазначимо, що ці методи мають суттєві недоліки для осіб інтелектуальної професії, коли для отримання результату потрібен певний час.

До третьої групи необхідно віднести соціально-психологічні методи, які мають заохочувати працівників до ефективної діяльності шляхом психологічного, морального і соціального впливу на них. Тобто основна мета ставиться керівництвом, але на самореалізацію всіх членів колективу.

Досвід показує, що кожен із зазначених методів може бути в одних випадках оптимальним, а в інших – ні. Тому всі вони використовуються в тому чи іншому разі відповідно до ситуації, що складається. Це дає можливість стверджувати, що для класифікації функцій управління кадрами існують різні підходи залежно від виконуваних робіт підлеглими.

Так, можна згадати соціальну функцію, яка відображає кількість кадрів, що працюють, умови та охоронювану діяльність їхньої праці.

Нормативна або результативна функція відображає умови праці, вирішення трудових спорів та ін.

Виховна функція розкриває переважно мотивацію працівників.

Інформативно-аналітична функція інформує забезпеченість діяльності організації або господарського підприємства будь-якої форми власності.

Також існують функції діловодства, працевлаштування, розвитку та підвищення кваліфікації і професійної майстерності кадрів (персоналу), їх підтримки та стабілізації, а також інша класифікація функцій залежно від трудових відносин.

Як бачимо, кожен напрям державного розвитку, крім зазначених вище функцій, може мати свою власну кваліфікацію.

Наприклад, візьмемо органи прокуратури, які в Україні реформуються від початку проголошення незалежності і аж до цього часу. Хоча ми поділяємо думку більшості вчених і практичних працівників, що сьогодні, виходячи з конкретних умов реформування, необхідно враховувати зміст міжнародних документів у сфері, зокрема, прокурорської діяльності та статусу прокурорів, обов'язково вітчизняну правову доктрину, але пріоритет необхідно віддавати дотриманню національних інтересів, не допускаючи розбалансування правоохоронного та законотворчого механізмів держави, що призводить до втрати законності та правопорядку. Крім того, необхідно враховувати наш менталітет, культуру та історичні традиції органів прокуратури [92, с. 24–49].

Також потрібно не допустити впливу механізму держави на необхідність дотримання законності на всіх рівнях в суспільстві і зниження ефективності саме прокурорської діяльності. У реальності ж реформування, як уже зазначалося, відбувається без наукових рекомендацій, а тому, незважаючи на те, що суб'єкти безпосередньо впливають на вироблення ефективної моделі прокуратури, на них увага майже не звертається.

Закон України «Про прокуратуру», прийнятий у 2014 році, посідає основне місце в системі правової регламентації діяльності і функціонування прокуратури як державного органу, хоча він також у повному обсязі не відповідає європейським стандартам [69]. Тому на сьогодні внесено в цей закон майже двадцять змін та правок. Одряду наголосимо, що особливе місце має Закон України від 19 вересня 2019 р. № 113-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо першочергових заходів із реформи органів прокуратури» [69]. І що характерно: науковці

у своїх дослідженнях із зазначеного питання здебільшого дискутують навколо вже прийнятих нормативних актів і не докладають особистих зусиль на випередження відповідно до об'єктивних, соціальних, економічних та інших проблем [25, с. 24]. За таких обставин формується й кадрова політика щодо прокуратури з боку держави. Вважаємо, що під кадровою політикою в органах прокуратури потрібно також розуміти систему поглядів, принципів, форм і методів, що визначають основні напрями роботи з кадрами.

Своєю чергою, як і в інших публічних організаціях, але із власною специфікою, ці напрями управління становлять організаційний механізм з формування, відтворення, розвитку та використання кадрів. Ураховуючи функції прокуратури, створюється їх управлінська класифікація, а саме: створення оптимальних умов праці, їх мотивація, стимулювання і, безперечно, навчання, організація і контроль виконання. Разом з тим ми поділяємо думку тих науковців, які прямо вказують, що реформування прокуратури відбувається без урахування стану законності в державі. Наприклад, корупція процвітає, а боротьба з нею ведеться переважно в засобах масової інформації. Проте система прокуратури, як уже зазначалося, змінилася вольовим впливом, досвідчені кадри розігнані, нового досвідченого резерву немає, незалежність прокурорів також зазнала втрат. Усе це призвело до того, що в контексті питання, яке розглядається, ключовим моментом є обов'язкове закріплення, на рівні закону, підвищення вимог до посади прокурора, а саме: необхідність не тільки наявності стажу роботи в галузі права не менше двох років, а й розроблення вимог моральних якостей кадрів на посаду прокурора. Як свідчить практика роботи кваліфікаційно-дисциплінарної комісії прокурорів, кандидати з огляду на їхні особисті риси не спроможні належно виконувати професійні обов'язки. Також є й інші суттєві недоліки, про що існує вже немало публікацій [63, с. 115–125].

Ми не ставили за мету повне дослідження діяльності прокуратури, її функціональних обов'язків, тому що цьому питанню, як уже зазначалося, приділено достатньо уваги як науковцями, так і практичними працівниками. Проте, з огляду на наявні трансформаційні процеси поліпшення ситуації залежатиме, від того, як побудована організаційна структура прокурорської системи, наскільки ефективними є її управлінська діяльність та її кваліфікація. А тому про-

думана в цьому напрямі політика буде найкраще забезпечувати виконання поставлених перед органом прокуратури завдань зі зміцнення законності і правопорядку.

Також потрібно ще раз нагадати, що керівник має ту владу, яка передбачена законодавством і якою її наділяють підприємства, установи, організації тощо. Відомо, що керівники завжди намагалися зміцнити свою владу і за допомогою традицій, що склалися в колективах. Тому вплив через традиції дозволяє працівникам реалізувати свої потреби залежно від соціальної групи і безпеки, тому що саме керівник бере на себе обов'язок планувати роботу, приймати рішення і відповідати за їх виконання. Однак буває, що і працівник, який не виконав поставлене завдання, перекладає відповідальність за це на іншого, наприклад менеджера. Тому вплив за допомогою традицій, і особливо в органах прокуратури, має суттєву особливість, яка вона виявляється в тому, що працівник, скоріше, підпорядковується посаді, а не конкретному керівнику. А звідси прямий шлях до безперечного підпорядкування керівнику (менеджеру), навіть якщо останній і не має певного авторитету серед підлеглих.

Як висновок, можна стверджувати, що дотримання традицій, що складаються в колективі, з одного боку, дозволяє здійснювати поставлені завдання на підставі налаштованого порядку дій, що позитивно. Разом з тим потрібно враховувати, що традиції створюють і деякі проблеми при введенні якихось новацій.

Бувають випадки, коли керівник або менеджер мають харизматичні риси, тобто, як кажуть серед людей, вони наділені Господнім даром, а тому на них майже кожен хоче бути схожим. Це і професіоналізм, і солідність, і вміння спілкуватися в колективі тощо. І тут влада, прикладу якої дотримується харизматичний керівник, є ефективним варіантом управління підлеглими, які намагаються зробити все якісно, щоб отримати увагу керівника. Як бачимо, влада – це можливість впливати на поведінку працівників за допомогою права розпоряджатися. Проте і у влади є певний баланс, тобто коли рівень впливу керівника, який має владні повноваження на підлеглих відповідає ступеню залежності підлеглих від цього керівника. Отже, влада і вплив є засобами, якими користується керівник для вирішення різних ситуацій. Від нього залежать підлегли з питань поширення повноважень, просування по службі,

збільшення заробітної плати тощо. Проте бувають випадки, коли і керівник залежить від підлеглих. Наприклад, це може статися, якщо підлеглі якісно і в зазначений термін виконують поставлені завдання, можуть впливати як негативно, так і позитивно на інших працівників. Тому керівник (менеджер) має підтримувати в колективі результативний баланс влади як шляхом покарання або заохочення, так і шляхом особистого авторитету, професіоналізму і владних повноважень.

1.3. Внутрішня система управління та шляхи підвищення комунікативної компетенції керівників

У своїй практичній діяльності керівник з урахуванням демографічних змін має застосовувати різні методи управління, тому що не всі підлеглі однакові, вони відрізняються один від одного за своїми інтересами, потребами, рівнем освіти, культурою, кваліфікацією та ін., а психологічні та моральні умови праці вимагають від керівника особистого підходу до кожного працівника. Крім того, керівник повинен створити й такі умови, щоб група працівників, які працюють разом, перетворилася на колектив. Досвід показує, що найбільш суттєвими вважаються: спільна праця протягом певного часу, спілкування один з одним, колективне самовизначення, а також загальне намагання досягти певного результату ціннісно-цільової та мотиваційної єдності.

Керівник повинен домогтися такого психологічного стану в очолюваному колективі, щоб моральний клімат створював бажання його членів спілкуватися між собою, розуміти один одного, що забезпечить домінування взаємодопомоги та принциповості. Водночас необхідно пам'ятати, що таке порозуміння виникає не одразу, для цього потрібен час і вольовий керівник-лідер, якому працівники бажають підкорятися. І головне, на наш погляд, центральним елементом створення такого колективу є вміння проводити виробничі наради керівником, де вирішуються проблеми та приймаються рішення.

Разом з тим практика свідчить і керівник бізнес-структури повинен пам'ятати, що скільки б він не проводив нарад і тренінгів, у частині його підлеглих як пріоритет номер один може бути

не постійне виконання планових завдань, а очікування, наприклад, сніданку, обіду або вечері, залежно від часу, номер два – ухиляння від контролю і номер три – пошук теплого кутка, щоб розповісти «новини» і лише в кінці робочого дня з'являється бажання виконати поставлені завдання (табл. 1.1).

І тут керівник має розуміти, що його бізнес – це його життя, і вони взаємопов'язані. Проте це далеко не так для його підлеглих, частина яких має власну думку та особисте життя. І, головне, більшість із них засуджують керівника за нерівність у зарплаті та у владі.

Отже, розуміючи свої відносини з підлеглими, керівник може управляти і бізнесом, і ними. Проте, якщо він буде бачити в працівниках тільки свої друзів, родичів, товаришів і навіть колег, то просто збанкрутує. А тому в наш час точність усвідомлення та розуміння є основою стабільного успіху. Воно допомагає відокремити факти від простої інформації, що дає можливість керівнику навчитися самому складати конкретні плани з вирішення поставленого завдання на підставі саме фактів [2, с. 235–240].

Особистий досвід показує, що керівник, який шукає любові підлеглих, ставить себе у невідгідне і дуже небезпечне становище, як наслідок, ефективно виконувати свої повноваження він не зможе.

Таблиця 1.1. Конфлікт інтересів та пріоритетів

У працівників	У керівника
Турбота про дітей	Який буде прибуток
Мир у сім'ї	
Планування відпустки або канікул тощо	
Як провести вихідні	
Планування молоді про відвідування ресторанів, кафе тощо	
Розрахунки по комунальним послугам	
Поповнення холодильника	
Хто виграє футбольний матч (футбольний тоталізатор)	
Ставлення до праці: хто друг, а хто ні?	
Дні народження або інші свята	
На роботу приходити своєчасно, а піти трохи раніше, якщо буде така можливість	
Виконання завдань тощо	

Керівник також повинен розуміти, якщо підлеглий не на своєму місці, то сам він це місце не залишить, хоча робота йому і не подобається або просто не підходить, проте йти на зустріч змінам він не здатний. Для нього головне робити невеликі зусилля, щоб його не звільнили. Будь-яка спроба мотивувати таких людей не матиме успіху. І тут керівник повинен зрозуміти сам, що проблема не в мотивації, а в тому, що людина просто не на своєму місці, але боїться його втратити, тому йому потрібна реальна допомога керівника.

Отже, вважаємо, що керівник повинен підбирати таку команду для свого бізнесу, яка б повністю відповідала необхідним вимогам, а якщо в реалізації поставлених завдань будуть брати участь працівники, які психологічно не підходять один до одного або їм не зовсім подобаються умови праці, то наслідки будуть негативні.

Наші пропозиції:

- добір команди потрібно заповнювати такими кадрами, які щиро бажають в ній працювати і відповідати наставництву, лідерам тощо;
- негайно позбавитися від підлеглих, які перетворилися на «баласт» і яких повинні тягнути за собою інші працівники;
- реально дати зрозуміти всій команді, що керівник рішуче буде позбавлятися від баласту.

І висновок тут такий: для того щоб підлеглі добре працювали та мали довіру до керівника, вони повинні знати, що в наш нелегкий час, він не повинен жаліти безперспективних, лінивих працівників та діяти за принципом: «приймати на роботу повільно, а звільняти – швидко».

Тоді він буде впевнений, що організував повний контроль над своїм бізнесом і створив контрольні бізнес-системи.

У читача може виникнути питання, для чого потрібен контроль.

Відповідаємо. З часом кожен працівник отримує певні знання і кваліфікацію, а потім з різних причин звільняється, а в керівника немає контрольної системи, де фіксуються всі повноваження звільненого. Тому доведеться знову навчати нового співробітника особисто. І зовсім по-іншому буде організована робота, якщо буде така система, тому що новий працівник, прийнятий на місце звільненого, зможе ознайомитися зі своїми посадовими обов'язками наба-

гато швидше. Крім зазначеного, керівник зобов'язаний враховувати демографічні зміни, які висуває наш час, тому штатні психологи повинні приділяти увагу поведінці працівників, їхньому стилю та мотивації. Проте, які б не були цікаві зазначені вище питання, що стосуються поведінки підлеглих, її усвідомлення не може не бути керівництвом до дії.

Також необхідно мати на увазі, що керівнику вищого навчального закладу потрібно розуміти сутність та зміст інноваційного менеджменту. Науковці до його визначення підходять по-різному. Ми зупиняємося на цьому не будемо, лише зазначимо, що серед основних напрямів, як прийнято сьогодні розуміти, інноваційного менеджменту у ЗВО потрібно розглядати такі: стратегічне управління, операційну діяльність, управління якістю освітніх послуг, маркетинг, фінанси, кадри, науково-дослідну працю, корпоративне управління та ін. Отже, використання саме технології проектного управління дозволить використовувати численні інновації на рівні навчального закладу, що забезпечить згуртованість та упорядкованість цього процесу.

Ми підтримуємо тих науковців, які вважають, що тотальним менеджментом необхідно охопити у ЗВО дві сфери діяльності, зокрема, навчальний процес, який охоплює навчальні плани та програми, а також ті навчальні технології, які використовуються викладачами та менеджмент ЗВО, тобто адміністративні й організаційні заходи, які необхідно використовувати, щоб ЗВО здійснював свою діяльність.

За таких обставин важливо, щоб у керівника ЗВО сформувалося вміння застосовувати в управлінні принцип інноваційності, який є одним із пріоритетних та розкривається на практиці шляхом підтримки інноваційності ініціативи, творчості, самостійності суб'єктів управління, організованої інноваційної схеми стану системи управління ЗВО тощо [102].

Як висновок можна стверджувати, що використання інноваційної технології в управлінні ЗВО створює появу нових навчальних систем (кредитно-модульної, ступінчастої, розвивальної, профільної та ін.); сприяє зростанню інноваційної компоненти у змісті, формах та методах навчання (нові навчальні модулі, спецкурси, теми, дистанційна форма навчання; інтерактивні методи навчання, зокрема комп'ютерні та комунікаційні); забезпечує появу

педагогічних інновацій, які якісно змінюють методи навчання (від передачі знань до розвитку навчальних та соціальних компетенцій у студентів) та методи спілкування (від монологу до діалогу та ін.); підвищує роль комп'ютерних та телекомунікаційних технологій в управлінні навчальним процесом.

Разом з цим вважаємо, що стилі управління не залежать від культури, хоча на цю сферу впливають соціальні норми.

Також не можемо погодитися з думкою більшості вчених, які, в своїх класичних підручниках з менеджменту стверджують, що гарний менеджер має бути цілеспрямованим, обізнаним, ретельним, методичним і успішним, готовим піти на ризик. Він уміє об'єднувати всіх необхідних спеціалістів, створює команду, яка здатна виконати свої функції самостійно, він уміє чути не тільки про що йде мова, а й те, про що думають. Він, як правило, впевнений у собі і водночас поважає стиль роботи інших. Його підлеглі не ухиляються від своїх промахів, тому що знають – менеджер їх підтримує, а також викладаються інші його позитивні дії. Це – загальна модель менеджера, якого неможливо знайти в реальності. Саме тому ми вважаємо, що неможливо знайти і навіть підготувати ідеального менеджера, керівника або лідера.

Зрозуміло, що менеджмент означає ієрархію. Ми маємо на увазі певний прошарок осіб, які виконують управлінські функції, що мають цілеспрямований характер, тобто суб'єкт вказує об'єкту напрями роботи, при цьому створюючи мотивацію, яка змушує останнього до виконання завдання добровільно. Одразу зазначимо, що коли мова йде про мотивацію, акцент робиться на «що» і «чому», а не «як». Отже, менеджер – це голова підрозділу, який сповідає принцип «керівник – підлеглий». Отже, можна стверджувати, що менеджмент – це дуже складний процес, щоб з ним могла впоратися одна людина. Він повинен бути зорієнтований, перш за все, на виробництво і, як правило, обумовлений соціально-психологічним устроєм і культурними факторами. Як висновок можна стверджувати, що праця менеджера – це перш за все функції управління працівниками. Якщо підлеглих немає, то й особа не має права називати себе менеджером.

На практиці інколи виникають суперечки щодо тотожності понять «керівник» і «менеджер». Тут ми поділяємо позицію І. Адизеса і вважаємо, що менеджмент – це не купа людей, які

займають визначене місце в організаційній ієрархії, і не посада. Це є процес визначення, корегування і, нарешті, досягнення корпоративної мети. І тому, хто б не брав участь у цьому процесі і яку б посаду він не обіймав в організаційній структурі, будь це керівник вищого рангу, адміністратор, консультант, лідер, менеджер або працівник, якого допустили до виконання управлінських функцій, вони втягнуті в управлінський процес і в цьому сенсі виконують функції менеджера [2, с. 27–33].

Керівник будь-якої юридичної особи буде лише тоді мати повагу колег, підлеглих і взагалі населення, якщо він повною мірою буде володіти процесом комунікації. У теорії управління під комунікацією розуміють процес обміну інформацією між двома і більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння [12, с. 446]. Із самого визначення бачимо, що для комунікації потрібно не менше двох осіб, тобто відправника, який відправляє інформацію, та отримувача, якому ця інформація необхідна, а також сама інформація, що може бути закодованою за допомогою будь-яких символів і, безперечно, наявність каналу комунікації та зворотного зв'язку. Отже, спочатку формується концепція обміну інформацією, її кодування та вибір каналу, потім передача повідомлення, його декодування та усвідомлення змісту і зворотний зв'язок, який є кінцевим етапом комунікації.

Як уже було зазначено, процес комунікації стосується взаємодії двох і більше осіб, а тому їх називають «міжособистими комунікаціями», а в межах будь-якої юридичної особи використовують поняття «організаційні комунікації» [62, с. 49]. На практиці розрізняють три основні методи міжособистих комунікацій: усна, письмова та невербальна, тобто без використання слів, а використовуються символи (міміка, поза, інтонація, розмір, відлік часу, погляд тощо). Також комунікації можуть бути формальними, які відповідають цілям вказівок для виконання певної роботи, та неформальними, які виникають спонтанно для підтримання формальних комунікацій. За характером спрямованості також розрізняють три типи організаційних комунікацій, а саме: ті, що перебувають на різних рівнях та поділяються на низхідні, за яких інформація від вищих рівнів спускається до низів, і на висхідні, за яких інформація передається знизу до верху. Крім того, існують горизонтальні комунікації, якими користуються члени однієї групи, та діагональні,

які охоплюють функції та рівні управління юридичною особою й проходять, за необхідності, крізь них. Зазначені нами координації мають окремі елементи, які утворюють комунальну сітку. У теорії управління їх існує п'ять, зокрема: ланцюгова мережа, Y-мережа, розкладена мережа, кільцева мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна) [102].

Як бачимо, комунікативна компетентність є основним компонентом культури керівника будь-якої юридичної особи і безпосередньо закладів освіти. В останніх вона передбачає ціннісне ставлення до мови, а також негайну потребу усвідомлювати й розуміти соціальну та психологічну складову комунікативних подій, що дає можливість організувати свою мовну поведінку в зазначених подіях відповідно до адміністративно-правових норм та закономірностей суспільного життя в державі. Досвід показує, що невід'ємною частиною комунікації керівника ЗВО є ділове або управлінське спілкування. Це вимагає від останнього необхідність удосконалення своєї культури усного та писемного ділового спілкування, на чому ми зупинимося пізніше. Ректор чи інший керівник ЗВО повинен мати цілий арсенал різних педагогічних технологій та інноваційних методів у поєднанні з новітніми методиками підготовки кадрів, які не лише сприяють набуттю вмінь та навичок ділового спілкування керівником, а й розвивають його особисті якості, необхідні для обійманої посади, бо допомагають самоорганізуватися з метою реалізації повноважень.

Ще раз підкреслимо, що для успішної реалізації своїх повноважень керівники ЗВО та й просто освіти повинні знати поточне законодавство, визначати місце і час спілкування та володіти прийомами соціальної психології. Зазначене питання в науковій літературі ще, на наш погляд, недостатньо розроблене. Тому спробуємо визначити наше бачення цієї проблеми.

Огляд наукових джерел і особистий досвід із зазначеного питання дає можливість стверджувати, що перші особи ЗВО повинні бути, безперечно, професіоналами, володіти комунікативним зв'язком, а також основами економічних і правових знань із застосуванням елементів культури та соціальної психології. Зазначене дає можливість у наш нелегкий час успішно функціонувати ВНЗ, як в економічно-соціальному напрямку, так і ефективно організувати діяльність студентів і науково-педагогічного колективу

разом з допоміжними службами. Це надасть можливість виконати навчально-наукові плани, які поставлені перед співробітниками. Якщо керівник ЗВО неспроможний організувати таку роботу, як обмін інформацією, співпрацю, діалог і спілкування, як із підлеглими, так і просто громадянами, то й ЗВО довго не протримається. Практика свідчить, що управлінська діяльність керівника ЗВО буде успішною, якщо він зуміє налагодити ділове та управлінське спілкування, де відбувається обмін діяльністю, інформацією та досвідом, що, своєю чергою, передбачає досягнення запланованого результату, розв'язання конкретної проблеми або реалізацію своєї задумки для підвищення авторитету ЗВО [10, с. 37].

Зазначене вище дає можливість стверджувати, що ЗВО є переважно відкритою соціальною організацією, яка має реагувати на зовнішню ситуацію, економічну, політичну, культурну діяльність держави. Тому керівник ЗВО повинен мати весь комплекс професійних знань, умінь та навичок, що потрібні для ведення ділового листування та переговорів, виконання представницьких функцій, спілкування з підлеглими в різних формах, вищим керівництвом та колегами, і, головне, уміти вирішувати конфлікти з дотриманням культури управління. Він має також володіти традиційними технологіями та прийомами усного і письмового спілкування та уміння їх обирати залежно від ситуації, а також мати високий рівень мовного розвитку, зокрема ораторського мистецтва, володіти культурою ділового інтернет-спілкування, у т. ч. у віртуальному просторі, дистанційно і в мережах, знати іноземну мову, уміти здійснювати та розуміти невербальний обмін інформацією, а також застосовувати основні правила проксеміки тощо.

Водночас необхідно враховувати, що підвищення кваліфікації керівників ЗВО пов'язане зі спрямованістю вітчизняної вищої освіти до європеїзації та гуманізації, що водночас зобов'язує керівників застосовувати різні технології та інноваційні методи в поєднанні з вимогами Європи. Також необхідно, щоб керівники ЗВО використовували різні міжнародно визнані технології, спрямовані на розвиток особистості та на утворення інтеграційної єдності форм і методів навчання при взаємодії слухачів і викладачів у процесі розвитку індивідуального стилю діяльності [21, с. 29]. Зарубіжні дослідники доводять, що саме вміння спілкуватися

та поводитися з громадянами сприяє успіху керівників, з чим ми повністю погоджуємося.

Так, Д. Беднар вважає, що керівники, які ефективно працюють – це ті, хто ефективний в комунікаціях [106], інші ж стверджують, що керівники є суттю комунікаційного процесу [107]. Ми ж вважаємо, що ректор (директор, начальник) ЗВО – це не лише фахівець, який професійно виконує функції управління, він насамперед повинен забезпечувати специфіку вищого навчального закладу як системи, де кожен управляє на своєму рівні.

З урахуванням необхідності прояснити певні поняття і категорії необхідно, перш за все, коротко зупинитися на реаліях сучасного ділового світу, де яскраво простежуються нові комунікативні тенденції, які характеризуються насамперед посиленням ролі спілкування, особливо не передбаченого плановим завданням. Тому широта тем, що порушуються під час обговорень, як правило, є дуже великою і бізнес-стратегіями не передбачається. Сьогодні робота керівника-бізнесмена – це здебільшого спілкування на різні теми, у т. ч. й на життєві.

Можна стверджувати, що в наш час сформувалася нова парадигма, яка отримала назву «маркетинг відносин», який передбачає довгострокові економічні зв'язки, які їх поєднують і допомагають у розвитку ділової взаємодії відповідно до формули: «Ви єдиний для мене, а я – для Вас». Така розвинута комунікативна модель нагадує – це немовби рух назустріч, де водночас оцінюють якість інформації, її повноту, зміст тощо. Такі навички надають можливість впроваджувати стратегію в практику, конкретні дії в контекст комунікації, що дозволяє їй вдало провести. Отже, сучасна ділова взаємодія посилює роль спілкування виробників і клієнтів у їхній спільній діяльності (наприклад, післяпродажне обслуговування, сервіз тощо). А це вже зумовлює те, що підвищуються і результати роботи, і її якість. Отже, комунікативна компетентність співробітників бізнес-структури, їх зацікавленість та професіоналізм відіграють вирішальну роль у кінцевому результаті. Проте керівник має пам'ятати, що під час спілкування на різних рівнях, використовуються вербальні, невербальні та паралінгвістичні сигнали, але для розуміння прихованого смислу недостатньо уміння відтворювати й уміння сприймати прямі сигнали, виявляється необхідність ще й в умінні сприймати експресивні сигнали, які партнер хотів би

приховати, а також уміння передавати обманні сигнали, мета яких ввести партнера в оману [60].

Ще раз зазначимо, що в наш час в економічних сферах, де розвинена конкуренція, нагальним є формування професійної етики керівника, що допомагає ефективніше організувати сам процес управління колективом у нових умовах господарювання і позитивно впливає на виховання кадрів. А вміння керівником продуктивно й безконфліктно спілкуватися – це сьогодні не тільки його важлива якість, але й необхідний елемент його культури, що є невід'ємною складовою бізнесу. Щодо ділової комунікації, то вона надає можливість порозумітися, отримати довіру й співробітництво.

Проте сьогодні, коли в нашій країні йдуть воєнні дії, комунікативні навички сучасного керівника для побудови медіації та діалогу набувають нового змісту. Можна прямо сказати, що вони змінюються. А тому потрібно розробити нові методики навчання відповідно до технологій управління комунікацій, якими має володіти керівник, який навіть за етичних вимог воєнного стану не має забувати ідеалів демократії, відсутності, забезпечення національних інтересів, тим самим отримуючи довіру суспільства [59].

Університетський менеджмент у контексті юриспруденції

2.1. Керівник ЗВО: дихотомія педагогіки і психології

Сьогодні, в умовах постійних змін соціально-політичних, економічних та моральних орієнтирів, важливими факторами динамічного розвитку суспільства, безперечно, є забезпечення в Україні високого рівня освіти. Кожна людина згідно з Конституцією України має право отримати якісну вищу освіту, яка повинна відповідати світовим стандартам. Законодавчо Україна забезпечила правове регулювання питань функціонування освіти всіх рівнів і підсистем, а також діяльність навчальних закладів різних типів і форм власності, організацію різних форм навчання. Заклади вищої освіти працюють за принципом Болонського процесу, кредитно-модульної системи навчання. Сучасний ринок праці вимагає від випускників ЗВО не тільки глибоких теоретичних знань, а й спроможність самостійно приймати нестандартні рішення. Тому національна система освіти, зокрема вищої, має формуватися адекватно до вимог часу, щоб інтегруватися в європейський світовий освітній простір. І тут виникає питання: «А що ж потрібно робити?». Вважаємо, що, по-перше, необхідно провести якісну освітню реформу, у підготовці якої мають брати участь як науковці, так і фахівці своєї справи.

Освітня реформа повинна, безперечно, оновити нормативну базу, що віддавала б пріоритет молоді, яку потрібно виховувати в патріотичному дусі. Необхідно дати молоді у ЗВО можливість розвивати свої здібності в науковій та якісно-інноваційній діяльності. З цією метою необхідно здійснювати моніторинг не тільки ЗВО, а й системи всієї освіти, крім того, підвищити статус науково-педагогічних і педагогічних працівників, з одночасним створен-

ням сучасної матеріально-технічної бази системи освіти. І, безперечно, одним із головних завдань для України на сучасному етапі є таке реформування освіти, яке дало б можливість готувати викладачів вищої кваліфікації та міжнародного рівня, які могли б мати свою культуру при організації навчання. Економічна ситуація нині суттєво впливає на організаційно-навчальний процес і має своє специфічне управління ЗВО в умовах демократизації. У Декларації всесвітньої конференції ЮНЕСКО щодо вищої освіти зазначалося, що якість навчання у ЗВО – це багатовимірна концепція, яка охоплює всі її функції та види діяльності: навчальні академічні програми, наукові дослідження та стипендії, укомплектованість кадрами, студентів, матеріально-технічну базу, обладнання, академічне середовище [51]. Водночас важливо підібрати якісний професорсько-викладацький склад та інших працівників ЗВО, постійно підвищувати їхню професійну підготовку та ділову кваліфікацію, зокрема з методики викладання та навчання, мобільності зв'язків з іншими навчальними закладами держави та зарубіжжя, а також впровадження новітніх педагогічних та інформаційних технологій, постійне вдосконалення навчальних планів, програм та інших методичних матеріалів. І тут зрозуміло, що пошук новітніх форм і методів організації навчальних процесів у ЗВО, застосування прогресивних технологій навчання в умовах ринкової економіки мають ураховувати традиції розвитку суспільства та психологію молоді.

Тому важливим є психологічний процес у ЗВО, який можна визначити як взаємодію викладачів та студентів, спрямовану на досягнення необхідної мети з підготовки високоякісного професіонала. Зазначене досягається за допомогою партнерства «викладач – студент», їхньої довіри тощо. Щоб досягати зазначеного, у ЗВО й реалізуються основні функції, такі, як планування, організація та методичне забезпечення, контроль навчально-виховного процесу і, безперечно, координація роботи структурних підрозділів. Здебільшого, функція планування багатовекторна, проте повинна передбачати три основні напрями діяльності ЗВО: визначення контингенту кількості студентів, викладачів, обслуговуючого та допоміжного персоналу; визначення обсягу необхідних ресурсів для утримання контингенту та реалізації основних цілей і завдань ЗВО;

формування головних напрямів наукової, навчальної та методичної роботи ЗВО та його структурних підрозділів, зокрема інститутів, факультетів, кафедр, відділів.

Досвід роботи показує, що система планування у ЗВО має висвітлювати:

- особистий план роботи викладача на навчальний рік;
- план роботи кафедри;
- план засідань вченої ради факультету, інституту, академії, лабораторії, бібліотеки;
- план засідань науково-методичної ради;
- план наукової роботи ЗВО;
- план методичної роботи ЗВО;
- план виховної роботи ЗВО;
- план редакційно-видавничої роботи ЗВО;
- план внутрішньо-вузівського контролю навчально-виховного процесу.

Очолоюючи ЗВО, керівник повинен в організаційному плані сформувавши відповідну структуру як форму розподілу управлінської діяльності з метою досягнення запланованих цілей, що має забезпечити упорядкування технічної, економічної, психологічної та правової складових ЗВО і була б спрямована на спільну діяльність ректора (керівника) та виконавців. Щоб створити організаційну функцію, керівник-ректор повинен знати та керуватися такими принципами:

- визначення видів діяльності, необхідних для реалізації мети ЗВО;
- надання певним підрозділам чітко визначеного завдання;
- встановлення системи взаємовідносин та координації в діяльності структурних підрозділів;
- призначення керівників структурних підрозділів та встановлення їхньої окремої думки щодо досягнення поставленої мети;
- контроль та відповідальність за управління підлеглими, зокрема факультетами, інститутами, кафедрами, бібліотеками та ін.

Навчальний план розробляється кожним ЗВО та затверджується керівником. Сама організація навчального процесу відбувається на підставі нормування навантаження студентів, викладачів,

визначення кількості годин на кожен предмет, який внесений до навчального плану. Зауважимо, що навчальний план ЗВО складається з двох частин: 1) основної, куди вноситься загальнодержавний компонент змісту освіти певного рівня та ступеню, а також кількість навчальних годин; 2) варіативної, яка формується ЗВО у вигляді спеціалізацій, з урахуванням особливостей району та особистих бажань студентів. Отже, у навчальних планах ЗВО передбачаються три види дисциплін: 1) обов'язкові; 2) обов'язкові (нормативні) за вибором ЗВО; 3) за вибором студентів. Також необхідно зазначити, що навчально-методична документація розробляється викладачами кафедр, які викладають певні дисципліни. Робочі та навчальні програми погоджуються з кафедрами, у т. ч. з випускаючою кафедрою за фахом.

Крім того, керівник ЗВО повинен знати, як побудувати методичну роботу викладачів, яка передбачає особисту самонавчальну роботу, стажування, семінари-практикуми, науково-практичні конференції, наукові звіти викладачів та ін.

Отже, реалізація потенціалу викладачів здійснюється в конкретних умовах організації та управління процесом формування спеціалістів для відповідної галузі. І тут не останню роль відіграють особисті якості викладача, до яких можна віднести: цілеспрямованість, наполегливість, працьовитість, артистизм та, безперечно, ораторське мистецтво. Саме ці риси викладача сприяють позитивному психологічному клімату в ЗВО. Ректор повинен усвідомлювати, яке велике значення має психологічний клімат серед колективу кафедри. Якщо між викладачами існує взаємопорозуміння та однакові погляди з напрямів їхньої діяльності, то навчальний, навчально-методичний, науково-дослідний, виховний процеси будуть на належному рівні. Досвід показує, що для підвищення якості праці у ЗВО мають у взаєморозумінні працювати методичні та навчальні відділи. Саме в цих відділах спільно з представниками деканатів та кафедр відпрацьовуються основні напрями навчальної роботи, критерії оцінок, рівень підготовки студентів на всіх етапах формування фахівця, а також формуються загальні вимоги до створення, підтримки та удосконалення методичної бази навчального процесу. Здійснюється аналітична робота з оцінки стану виконання навчальних планів та формуються єдині вимоги до оформлення навчально-методичної документації ЗВО. Крім того, ректор

повинен пам'ятати, що основним його завданням є формування ЗВО як єдиної організаційної структури, з якісної підготовки спеціалістів, створення іміджу ЗВО, щоб туди не потрапили випадкові особи.

Працюючи у ВНЗ, ректор має стежити за тим, щоб кадровий персонал у ЗВО зміцнювався. Саме він призначає на посаду педагогічних працівників на п'ять років і звільняє їх за результатами атестації, або у зв'язку із закінченням контракту, якщо йде процес заміщення посад науково-педагогічних працівників, завідувачів (начальників) кафедр, професорів, доцентів, старших викладачів, викладачів за контрактом.

При цьому потрібно врахувати, що до того необхідно провести конкурсний відбір, порядок якого затверджується вченою радою ЗВО. Права і обов'язки педагогічних та науково-педагогічних працівників визначаються Законом України «Про вищу освіту» [64].

Закон України «Про вищу освіту» зобов'язує ЗВО займатися науковою та науково-технічною діяльністю, суб'єктами якої є науковці, науково-педагогічні працівники, особи, які навчаються у ЗВО, інші працівники ЗВО, а також працівники підприємств, з якими ЗВО проводить наукову, науково-технічну і інноваційну діяльність [64].

Основним завданням наукової діяльності ЗВО є:

- 1) отримання конкурентоспроможних наукових та науково-прикладних результатів;
- 2) застосування новітніх наукових, науково-технічних знань при підготовці спеціалістів з вищою освітою;
- 3) формування сучасного науково-кадрового потенціалу, спроможного забезпечити розроблення та застосування наукових розробок. Одразу зазначимо, що наукова діяльність у ЗВО здійснюється відповідно до законодавства про освітянську, наукову, науково-педагогічну та інноваційну діяльність [64].

Загальною проблемою ЗВО з ефективної наукової і науково-технічної політики є те, що немає джерел фінансування, а частка «грантів» є невеликою, тому наша національна вища освіта на всіх рівнях не заснована на дослідно-інноваційних засадах.

І, нарешті, як ми вже зазначали, у державі ще немає своєї, прийнятої всіма партіями, ідеології, що негативно впливає і на патріотичне виховання студентів. Необхідно створити й нову систему управління, яка має бути державно-суспільною та враховувати регі-

ональні інтереси й особливості. І тут модернізація системи освіти повинна передбачати постійне оновлення всіх її компонентів у зв'язку із змінами, що відбуваються у сфері культури, економіки, науки та технологій. Тому керівнику ЗВО необхідно орієнтуватись у нових умовах, негайно вивчати та впроваджувати досягнення науки та новітнього досвіду в управлінні, організовувати творчу діяльність професорсько-викладацького складу, а також посилити виховну діяльність, яка ще потребує упорядкування в системі управління, щоб підготувати нове покоління національно свідомих громадян, захисників Вітчизни. Ще у 2001 році Міністерство освіти і науки України спільно з Академією педагогічних наук України розробило Національну доктрину розвитку освіти України в XXI столітті, але вона вже застаріла. Необхідно розробляти та приймати нову, виходячи з вимог сьогодення, тому що зазначені в ній освітні парадигми не можна реалізувати без чіткої та цілеспрямованої виховної роботи з урахуванням концептуальних заходів в організації виховної роботи в ЗВО. Ми тільки розбудовуємо незалежну демократичну державу, і ректор ЗВО має сам розуміти та домогтися формування особистості викладача як представника української національної еліти, провідника національних ідей на принципах демократизму та гуманізму, здатного впливати на виховний процес у ЗВО, тому що завдання виховної роботи передбачають не тільки формування національної свідомості, а й обрання чіткої громадянської позиції, усвідомлення верховенства права та закону, дотримання й розвиток академічної культури (традицій ЗВО).

Виховна робота має передбачати також: національно-патріотичне, інтелектуально-духовне, цивільно-правове, морально-етичне, економічне виховання тощо.

Зміст виховної роботи повинен бути спрямований на отримання студентами не тільки знань, а й виховного досвіду, який би в подальшому забезпечував реалізацію інтересів держави, суспільства та особистості в цивільно-національній, моральній, професійно-національній, естетичній та інших сферах суспільного життя.

Як висновок, турбуючись про створення оптимальних умов для виховної роботи, вважаємо, що керівнику, назвемо його, як сьогодні прийнято говорити, «менеджером», не варто виносити завдання з виховної роботи поза межі навчального процесу. Разом з тим досягнення мети виховання можливе лише в умовах комплексного

підходу й залучення до цієї відповідальної роботи як усього професорсько-викладацького складу ЗВО, адміністрації, так і органів студентського самоврядування та громадських об'єднань студентської молоді. Отже, доходимо висновку, що виховна робота у ЗВО здійснюється за допомогою ректорату, кафедр, кураторів, викладачів, студентського самоврядування та активності самих студентів, а це вже, своєю чергою, формує студентів як багатогранні, цілісні, розвинуті особистості.

Досвід роботи авторів монографії дає можливість стверджувати, що професійна діяльність керівників ЗВО, назвемо їх «компетентними менеджерами», передбачає дуже високі соціально-психологічні та психофізіологічні стандарти. І це не випадково, тому що управління громадянами належить до найбільш складних видів праці, які суб'єктивно та об'єктивно пов'язані з комунікацією [9, с. 121–135].

Керівник освіти водночас має бути зрілою за всіма ознаками людиною, яка відповідає за свої дії. Він має бути професійним управлінцем, який впевнений у своїх діях та бажає досягти заявленого результату шляхом впровадження механізмів виховання, у т. ч. демократизації, гуманізму, комунікації, співробітництва, виховання однодумців та ін.

Зусилля керівника (менеджера) ЗВО мають бути спрямовані на те, щоб очолюваний ним колектив ЗВО функціонально працював як одне ціле та досягав поставленої мети. Оскільки керівник будь-якої юридичної особи є носієм розумової праці, його професійна діяльність має бути спрямована на: аналіз інформації з ринку освітніх послуг; розроблення маркетингової концепції; пошук та створення інновацій; передбачення майбутнього стану розвитку освітньої системи на підставі нових ідей, планування їх реалізації, зокрема комерційних операцій; бізнес-план; відбір, організацію та стимулювання учасників передбачених ним конкретних дій та заходів; контроль ефективності їх реалізації, а також оцінку та самооцінку за якістю отриманих результатів [9, с. 136]. Отже, в особистому плані визнаються особливі якості стилю діяльності керівника на досягнення запланованої мети ЗВО.

Одразу зазначимо, що керівник ЗВО має дотримуватися культури управління, яка включає в себе загальний характер людської діяльності та є одним із провідних факторів успіху в управлінні.

Необхідно також ще раз наголосити, що змістом культури управління є сам факт ставлення керівника до своєї діяльності, розуміння її сутності, а також своєї ролі та місця в управлінні ЗВО, характеру управлінської підготовки, стилю управлінської діяльності, поведінці та прагнення до самоудосконалення.

Крім того, керівник ЗВО повинен постійно над собою працювати, підвищуючи свою ділову кваліфікацію та професійну майстерність, бути завжди обізнаним щодо кадрових технологій, удосконалювати свою професійну поведінку, у чому йому допоможуть як радість, так і злість, оптимістичність або песимістичність, ейфорія або мудрість.

Отже, на підставі теоретико-емоційного аналізу діяльності керівників ЗВО, можна окреслити повну модель їхніх індивідуально-особистих якостей як суб'єктів, необхідних державі керівників-менеджерів закладів вищої освіти (ЗВО). Тут ми здебільшого поділяємо думку тих дослідників, які вважають, що університетську майстерність керівника ЗВО визначають:

- 1) його спроможність розуміти перспективу розвитку ЗВО;
- 2) уміння обирати кращий варіант управлінського рішення та передбачати розвиток ситуації;
- 3) ефективно діяти в межах наданого бюджету, компетентно виконувати завдання, безконфліктно працювати з підлеглими;
- 4) логічно та зрозуміло видавати розпорядження, координувати інформаційні потоки [34].

Досвід показує, що не всі керівники ЗВО належно виконують покладені на них обов'язки, що негативно відображається навіть на існуванні ЗВО. Потрібно, щоб керівник мав авторитет не тільки серед колективу, а й серед вищого керівництва. Тому зупинимо увагу на тих якостях, які мають бути притаманні керівнику ЗВО.

Їх можна поділити на чотири групи, а саме:

- 1) *психологічні* – спроможність до керівництва та бажання цього, наявність потужних вольових якостей, готовність до розумного ризику та спроможність брати на себе в екстремальних ситуаціях відповідальність, уміння протидіяти стресу, логічно мислити, прогнозувати та адаптуватися;
- 2) *інтелектуальні* – уміння швидко обробляти отриману інформацію та приймати рішення, спроможність до самоаналізу,

психологічна освіта, намагання постійно самоудосконалюватися, панорамність мислення та знання управлінських якостей, уміння приймати рішення з інформації протилежної сторони;

- 3) *професіональні якості* – ефективне використання кращих досягнень інформаційних технологій, знання ринкової економіки, спроможність знаходити резерви в ЗВО, уміння заохочувати та критикувати, уміння приймати неординарні рішення, ставити завдання, діловитість, риси підприємця;
- 4) *соціальні риси* – уміння оцінювати політичні наслідки своїх рішень, дотримуватися соціальної справедливості, комунікативність, уміння ухилитися від тиску зверху, брати на себе відповідальність, викликати підлеглих на відверту розмову, уникати манії величі, надзвичайної підозри, амбіційності, недовіри до підлеглих, їхніх професійних якостей [102].

Водночас зазначимо, що в Україні відбуваються реформи, у т. ч. й освіти в цілому, але вони проходять без належного наукового обговорення та обґрунтування, а тому й самі зміни в суспільстві мають негативний характер. Управлінська діяльність також значно ускладнилася в сучасних умовах, і, напевно, краще не стане і в майбутньому.

Тому діяльність керівника освіти взагалі, а ЗВО зокрема буде визначатися комплексами стимулювальних і, навпаки, дестимулювальними тенденціями розвитку політичних, соціальних, економічних та психологічних чинників, а тому, щоб підлеглі підтримували свого керівника та йшли за ним, він повинен розуміти ту ситуацію, в якій опинилася наша держава. Не секрет, що в державі в різних галузях зміни відбуваються постійно, і керівник ЗВО має вміння пристосовуватися до тієї ситуації, в якій опинився. А це свідчить про те, що знання, як управляти підлеглими, є ефективною рисою керівника ЗВО.

2.2. Стиль і методи керівника: проблематика вдосконалення

На нашу думку, питання стилю і методу керівництва ректором (директором) закладу вищої освіти (ЗВО) в наш час з погляду теоретичного і практичного менеджменту недостатньо досліджено.

І управлінська наука ще не розробила єдині науково обґрунтовані та емпірично оброблені стандарти й методи управління в закладах вищої освіти України. Наукова і практична спрямованість дослідження під умовною назвою «університетський менеджмент» ще тільки формується, а застосувати західні стандарти неможливо, тому що умови формування, існування й розвитку, незважаючи на здійснені освітні реформи, освітніх систем на Заході і в Україні дещо різні.

Разом з тим, освітню державну політику вже сформовано та оголошено, як програма дій з модернізації системи вищої освіти в контексті Болонського процесу, а отже має бути визначальним інструментом впливу держави на цю галузь. Проте ця політика може бути, на наш погляд, ефективною лише в разі, якщо чинне законодавство буде розроблятися в контексті європейської інтеграції. Виходячи з цього, для вирішення проблем вищої освіти в Україні, по-перше, необхідно визначити законодавчі, нормативно-правові, політичні і фінансові засади її модернізації та подальшого розвитку. Проте прийнятий новий базовий Закон «Про освіту» [68] не лише визначив освіту як основу інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства та держави, але водночас порушив безліч питань, зокрема політичного характеру.

Сучасні ЗВО намагаються стати суб'єктами ринкової економіки, і на них мають тиск передусім, політико-правові та економічні фактори розвитку держави, які й регулює освітня сфера (наприклад, розподіляє бюджетні місця, обсяг фінансування з держбюджету, Міністерство видає певні накази, інструкції, тощо). Тиск економічного фактору пояснюється загальною нездоровою економічною ситуацією в Україні, зростанням цін, інфляцією і безробіттям, скороченням зайнятості населення і, головне, зростанням конкуренції між ЗВО з використанням здорових і нездорових можливостей, за бюджетні і небюджетні кошти. Такі зовнішні фактори постійно змінюються, а тому є невідконтрольними і досить невизначеними для ЗВО, а це, своєю чергою, посилює їх синергетичний ефект.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» сама структура ЗВО, статус навчального закладу і функції його структурних підрозділів визначаються статутом ЗВО та положеннями про відповідні структурні підрозділи [64]. Як уже зазначалося, основними структурними підрозділами ЗВО є факультети, кафедри,

бібліотека, а також, за необхідності, інститути, сектори, комплекси, відділи аспірантури, лікарні та інші підрозділи, діяльність яких не заборонена законом. Навчання у ЗВО здійснюється в таких формах: денна (очна), вечірня, заочна, дистанційна, екстерна і у деяких ЗВО – суботня. Безпосереднім очільником ЗВО є керівник (ректор, президент, директор тощо), функціональні обов'язки якого визначені законодавством та Статутом ЗВО, тому наводити їх не будемо. Лише зазначимо, що керівник несе відповідальність за все, у т. ч. за наукову, освітню, науково-технічну, інноваційну діяльність, а також за збереження майна та фінансово-господарську діяльність. Кандидат на посаду ректора повинен володіти державною мовою і мати вчене звання та вчений ступінь, а також стаж роботи на посаді науково-педагогічного керівника не менше 10 років.

Факультетами або інститутами керують, відповідно, декани та директори. Кафедру очолює її керівник – завідувач (начальник), який також повинен мати вчене звання та ступінь. Крім того, у ЗВО строком на 5 років створюється вчена рада, склад якої затверджується керівником ЗВО. Одразу наголосимо, що вищим колегіальним органом громадського самоврядування ЗВО є загальні збори (конференція) трудового колективу. Крім того, у ЗВО утворюється студентське самоврядування, яке об'єднує всіх студентів (курсантів, слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених, відповідно віком до 30 та 40 років [64].

Якщо враховувати, що більша частина сучасних ЗВО є бюджетними організаціями, то їх тип системи управління залишився традиційно вертикальним, тобто: ректорат, вчена рада (університету, академії), факультет (інститут), декан (директор), вчена рада (факультету, інституту), кафедра (завідувачі). Усі вони створюють адміністрацію ЗВО. Зауважимо, що така система управління є традиційною, проте вона мало пристосована до швидкої реакції на зовнішні фактори і не має активних механізмів для суттєвої зміни умов праці в науково-освітній сфері.

Керівники, ректори, директори, начальники тощо, їхніх заступники, проректори належать до вищої ланки в системі управління ЗВО. Вони координують діяльність всіх підрозділів з конкретних напрямів, зокрема виховної, навчально-методичної та організаційної роботи. Крім того, як правило, окремі проректори очолюють такі ділянки, як систему життєзабезпечення, а саме: з адміністра-

тивно-господарської роботи, з безпеки тощо. Необхідно наголосити, що університетські системи управління за своєю природою, способом існування і функціонуванням традиційно консервативні, бюрократичні й жорстко централізовані. Зазначене не дає їм швидко пристосовуватися до змін, реформ, що відбуваються в державі, але певною мірою сприяє консерватизму управління. Такі обставини можна зрозуміти, якщо врахувати, що більшість ЗВО України є бюджетними організаціями, а тому організація управління різними процесами у ЗВО має відповідати вимогам Бюджетного кодексу України і Закону «Про освіту України». Разом з тим ЗВО дотримуються виконання основних функцій управління – таких, як планування, організація, мотивація і контроль. Зростає і роль специфічних функцій – таких, як управління науковою діяльністю, проектами, грантами і комплексними програмами.

Дослідження показало, що чим більший вищий навчальний заклад, тим більше в ньому підрозділів. Наприклад, Сумський державний університет є підписантом Великої Болонської хартії університетів, членом Міжнародної асоціації університетів, Європейської асоціації університетів, Асоціації економічних університетів Південної та Східної Європи та району Чорного моря, Міжнародної обсерваторії IREG з академічних рейтингів та досконалості, Мережі інститутів міжнародної освіти та інших міжнародних організацій. До складу університету входять навчально-наукові інститути: медичний; бізнесу, економіки та менеджменту; права; Конотопський та Шосткинський інститути; факультети: електроніки та інформаційних технологій; іноземної філології та соціальних комунікацій; технічних систем та енергоефективних технологій; Конотопський індустріально-педагогічний фаховий коледж СумДУ та машинобудівний фаховий коледж, інші структурні підрозділи.

В університеті навчається близько 12 тисяч здобувачів вищої освіти за різними формами навчання на передвищому, бакалаврському, магістерському, освітньо-науковому та науковому рівнях за 57 спеціальностями з 25 галузей знань. Здобувають освіту майже 2000 іноземних студентів із 53 країн світу.

Більш того, рішенням вченої ради Сумського державного університету «Стан та завдання щодо поширення інтеграції університету в світовий науково-освітній простір» від 22 квітня 2022 р.

«ефективний сталий випереджаючий розвиток університету як інноваційно-орієнтованого, конкурентоспроможного» був визначений як головна мета не лише стратегічного плану розвитку Сумського державного університету на 2019–2025 рр., а й Стратегії інтернаціоналізації СумДУ, завдяки якій останній поступово перетворюватиметься на міжнародно визнаний ЗВО світового рівня.

В університеті розвиваються 40 видів спорту, працює більше ніж 100 спортивних секцій. Тому ефективність управління в університеті забезпечується чіткою вертикальною взаємодією між керівниками вищого ланцюга, керівниками середнього ланцюга та підлеглими за відсутності або за мінімуму самостійності в прийнятті рішень підрозділами, або з елементами обов'язкового погодження з ректором своїх рішень, а це, як правило, містить небезпеку бюрократизації й несвоєчасного реагування університету як системи на нові виклики зовнішнього середовища.

Крім того, ЗВО далеко не завжди мають ефективну систему розподілу або делегування повноважень через досить велику кількість документів, а саме: статут, положення, розпорядження, стратегічний план розвитку, посадові інструкції, накази про розподіл обов'язків та ін., які тільки зміцнюють елементи бюрократизму в ЗВО. І, що характерно, чим більшим є ЗВО, тим слабшою стає комунікаційна система, яка не спроможна опрацювати всю інформацію, а тому деякі функції не виконуються, адже вважається, що вони виконуються всіма. Так з'являється внутрішньовузівське дублювання управлінських функцій. Цьому сприяє і наявність непотрібних (зайвих) посад проректорів, радників ректора та ін. Зазначене дає можливість стверджувати, що сучасний ЗВО є немовби механічною системою з чітко визначеними функціями, які розподілені між підсистемами і підрозділами. А тому, виконуючи свої завдання, співробітники підрозділів перестають бачити кінцеві результати діяльності ЗВО в цілому й усвідомлювати своє місце в загальному механізмі ЗВО. Така система змушує співробітників доброякісно ставитися до виконання своїх службових обов'язків, але не орієнтує їх на досягнення кінцевого результату. Водночас необхідно зазначити, що ЗВО – це складна система, де нерідко виникає криза управління, тому що його менеджмент не відповідає новим умовам господарювання, а традиційних методів управління просто недостатньо.

І тут зупинимося на системі та методах управління, які здійснює керівник ЗВО, а також на його особистості. Науковці, як правило, директора називають лідером сучасного ЗВО, наділяючи його тими якостями, які описані в різних теоріях про лідерство. На наш погляд, ректора (директора) як керівника-лідера потрібно розглядати тільки у формальному плані, тобто не наголошуючи в цьому розумінні якості, які притаманні дійсному лідеру, наприклад, господарської галузі.

Виходячи зі специфіки своєї посади і службових повноважень, керівник ЗВО насамперед має бути гарним та далекоглядним управлінцем. А, по-друге, він повинен досконало знати, розуміти й спрямовувати сам зміст діяльності ЗВО, його співробітників і своєчасно опрацьовувати багатогранні процеси, що надходять ззовні, серед яких головним є загальноосвітній і науковий. Крім того, сам ректор (директор) має бути авторитетним педагогом, науковцем, якому підкорюються не в тому, що він керівник, а насамперед тому, що він має авторитет як спеціаліст і науковець з основних галузей діяльності ЗВО.

По суті, він як лідер на високому рівні взаємовідносин бере участь у двосторонній комунікації, оскільки постійно перебуває з громадянами з урахуванням ситуації, що виникла. Однак, ураховуючи нову парадигму сьогодення, ми вважаємо, що керівник-лідер не може бути ідеалом. Просто під час військових дій такого керівника неможливо ні знайти, ні швидко навчити.

І тут виникає питання, які ж принципи управління використовуються і чи існують вони взагалі в системі освіти.

Як ми вже зазначали, у загальному контексті принципи управління є, і вони охоплюють основні положення теорії управління, яка дозволяє досягти поставлених результатів з мінімальними витратами праці. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії та є ніби нормами функціонування та розвитку управлінської діяльності.

Відомо, що принципи раціонального управління ЗВО були сформовані Ф. Тейлором, Г. Емерсоном та А. Файолем. Вони сформували чотири принципи управління одноосібною працею працівників, а саме: 1) науковий підхід до виконання кожного елемента праці; 2) науковий підхід до підбору, навчання та практичного навчання працівника; 3) кооперація з працівником; 4) розподіл відповідальності за результати праці між менеджером та працівником [101, с. 111–115].

У наш час з появою освітнього менеджменту як окремої галузі наукового знання також виникла необхідність визначення основних принципів правил управління освітньою галуззю.

При цьому єдиного підходу до класифікації принципів управління в системі як наукового, так і освітянського менеджменту не існує, тому що кожне правило має своє місце серед принципів управління доти, доки практика свідчить про його ефективність. Принципи в практичній діяльності поділяються на загальні та окремі – притаманні кожній управлінській функції.

До загальних принципів освітнього менеджменту можна віднести принципи системності, інтеграції, багатофункціональності, зовнішнього оцінювання, забезпечення професійної свободи, мобільності системи управління, поваги, правової захищеності управлінського рішення, цілісного погляду на студента, викладача як особистість, соціальної справедливості, індивідуального підходу, відповідності посаді, підвищення кваліфікації та професійної майстерності, колегіальності тощо. Загальні принципи можуть змінюватися відповідно до конкретних умов праці. Проте це загальні принципи. Існують ще головні принципи менеджменту, які керівник ЗВО має знати та виконувати. До них належать такі принципи: розподіл праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, одноосібне керівництво, підпорядкованість інтересів, однакові дії, заохочення персоналу, централізація, порядок, ланцюг команд керівників, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух. Одразу зазначимо, що наведені принципи повинні виконувати всі управлінці, тому що вони відображають основні вимоги, які висувують наука, практика, суспільство до управлінської діяльності, яка, як і навчальна, виховна або інша, відображають саме ті принципи, якими мають керуватись як ректор, так і його заступники при виконанні своїх обов'язків.

Отже, принципи управлінської діяльності є ніби фундаментом діяльності ЗВО. Зазначене дає можливість стверджувати, що всі принципи управління тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені.

Як уже зазначалося, крім загальних, існують ще й деякі принципи управління, які мають локальний характер і регулюють лише окремі управлінські процеси.

На сьогодні, щоб ЗВО існував, ректор повинен бути ще й підприємцем, який постійно бачить економічну доцільність, можливості

й шляхи заробітку грошей, стимулювання суб'єктів освіти, спроможних ефективно розпоряджатися фінансовою і матеріальною базою ЗВО. Виходячи з цього, можна стверджувати, що в Україні сьогодні становище ректора (директора) має особливе значення, а вимоги щодо його компетенції та особистих якостей повинні бути більш вимогливими, тому що від цього залежить саме існування ЗВО, його виживання і подальші перспективи. Відомо, що посада ректора є виборною, причому вибори відбуваються згідно із затвердженим внутрішньо-вузівським положенням, яке не повинно суперечити законодавству про освіту [68]. Тому, урахувавши зміст законодавства, вимоги практики, можна дійти висновку, що на посаду ректора може претендувати особа, яка відповідає низці вимог:

- а) має вищу професійну освіту;
- б) бажано мати також додаткову професійну освіту з питань державного і місцевого управління, управління персоналом, проектами, менеджменту і у сфері економіки;
- в) має вчений ступінь і вчене звання;
- г) стаж наукової або науково-педагогічної роботи не менше 7 років;
- д) вік – не старше 60 років;

Ще є вимоги, які перед претендентом ставить практика, але перевірити їх практично неможливо.

При цьому претендент повинен розумітися на:

- а) законах та інших нормативних актах України, які стосуються сфери вищої професійної та додаткової професійної освіти, що регламентують освітню, наукову, виробничо-господарську, фінансово-економічну діяльність освітніх закладів;
- б) пріоритетних галузях розвитку освітньої і наукової системи України;
- в) теорії та методології управління освітніми системами України, їх методичних і нормативних документах щодо підготовки фахівців вищої професійної освіти;
- г) трудовому, податковому, екологічному і економічному законодавстві (в необхідних межах).

Крім того, бажано знати наукові досягнення і передовий досвід зарубіжних навчальних закладів у сфері вищої професійної освіти і навіть середньої професійної освіти;

- д) правилах охорони праці, техніки пожежної безпеки.

Як бачимо, до ректора або претендента на посаду висуваються досить високі вимоги. Безперечно, ректор буде відповідати майже всім зазначеним вимогам, якщо його кар'єра почнеться з посади звичайного викладача і пройде всі щаблі адміністративної кар'єри – від завідувача кафедри до декана факультету або директора інституту в складі ЗВО, проректора і, нарешті, ректора. Таке просування службовими сходами дозволить претенденту поступово засвоїти специфіку управління в навчальному закладі, набуті позитивного досвіду, якості і стилю управління.

Щодо стилю, то, як ми вже зазначали, дослідники-психологи по-різному визначають його зміст, але загалом це поняття з психологічного погляду, можна визначити як творчість, або створення нового, безперервно пов'язаного з особливими якостями, діяльність керівника, оскільки його особиста неповторність є однією з основних ознак творчості на будь-якому рівні, зокрема в менеджменті. На підставі цього можна визначити основні суттєві ознаки поняття стилю:

- сукупність методів, прийомів, які застосовує керівник;
- система прийомів, способів, які мають відносну стабільність;
- особисті риси особи, праці, спілкування з підлеглими, колегами, керівництвом;
- типові, узагальнені способи управління;
- спрямованість способів керівництва на ефективне досягнення поставлених цілей та завдань.

Так, взаємодія особи як неповторного індивідууму з діяльністю керівника як об'єктивно проведеної системи управлінських функцій і створює особистий стиль керівника. А усвідомлення ним сутності поняття стилю керівництва і свідомий вибір, а також використання методів, прийомів, засобів, спрямованих на досягнення цілей управління, є одним із резервів удосконалення стилю та оптимізації діяльності керівника (менеджера) освіти. Водночас зазначимо, що певний стиль керівництва має не тільки ректор, директор тощо, а й уся управлінська команда [102].

Тому стиль керівництва сприяє подоланню протиріч між керівником і вимогами до його діяльності, яку він проводить, що позитивно впливає на взаємодію з виконавцями. Зауважимо, що науковці класифікують стиль керівництва по-різному. Одні бачать у стилі

бюрократичні, прогресивні, волюнтаристські, ділові, пасивні, ефективні або неефективні риси. Інші аналізують тільки вихідні негативні стилі, тобто «інтелектуал», «свій хлопець», «фігаро», «імітатор», «бульдозер», та пропонують керівникам у своїй діяльності відкинути все «зайве».

Існує також класифікація стилів управлінської діяльності за критерієм як основною спрямованістю управлінської діяльності («адміністратор», «педагог», «лідер», «товкач», «стратег» тощо [102]).

Отже, ми можемо стверджувати, що коли мова йде про стиль керівництва, то маємо на увазі тільки притаманну керівнику системі методів, прийомів, способів впливу на працівників. Проте ми вважаємо, що стиль управлінської діяльності застосовується при вирішенні як організаційно-управлінських, так і психологічних ситуацій, а сам стиль керівництва – тільки при вирішенні психологічних ситуацій, причому тільки при впливі на об'єкт з налагодженням взаємних відносин, і тому вони не є синонімами.

Що характерно, у соціальній психології та теорії управління існують й інші підходи до класифікації стилів, які відображають багатогранність самого процесу управління. Так, одні автори пропонують класифікувати за: природою виконання, за фактором впливу (екологічний, адміністративний, соціально-психологічний, прагматичний та ін.); за характером контакту (директивний, формалістичний, товариський, авторитарний, натуральний); за цільовими ознаками (бюрократичний та ін.), за повагою до людей, колегіальністю, діловою спрямованістю, новаторством, умінням вимагати (наполегливість, рішучість, упевненість).

Як приклад розглянемо більш докладно стилі керівництва в системах освіти. Дослідження наукової літератури та особистий досвід показують, що історично першим і до нашого часу найбільш поширеним на практиці є авторитарний стиль, який вважається майже універсальним. Проте існує й інша думка, що такий стиль можна використовувати тільки у виняткових ситуаціях, а саме:

- в екстремальних умовах, які потребують швидких дій, та якщо обмаль часу і не має можливості проводити наради, дискусії тощо;
- якщо в силу обставин в організації панує анархія та низький рівень виконавчої та трудової дисципліни [16, с. 13].

Власний досвід дає можливість запропонувати поділити авторитарний стиль на експлуатаційний, за якого керівник повністю й самостійно вирішує всі питання, бере на себе всю відповідальність, та доброзичливий, за якого керівник інколи поблажливо ставиться до пропозицій підлеглих. Водночас необхідно зазначити, що авторитарний стиль не формує зацікавленості підлеглих, наприклад, виконавців, в ефективності праці. Наприклад, викладачі провели семінарські заняття або лекцію, а ось інше їх вже не цікавить, тому що керівник їх пропозиції просто не бере до уваги.

До іншого стилю управління належить демократичний стиль, за якого керівник приймає свої рішення, ураховуючи пропозиції підлеглих, наприклад, проректорів, завідувачів кафедр та навіть простих викладачів.

Цей стиль може бути справедливим лише в разі, якщо виконавці добре, а інколи й краще керівника, розуміються на виконанні завдання й можуть запропонувати багато новацій та творчого удосконалення.

Отже, можна стверджувати, що більшість керівників використовують або авторитарний стиль, зорієнтований на виконання поставленого завдання, або демократичний, який зорієнтований на творчість підлеглих, про що йшлося в розділі 1.

Також існує ще й ліберальний стиль керівництва, за якого керівник своє остаточне рішення приймає з урахуванням думки підлеглих.

Застосування такого стилю поширене за наукових досліджень, конструкторських розробок тощо, коли надмірний контроль приносить тільки шкоду. Проте одразу потрібно зазначити, що «чистого» стилю керівництва не існує, тому в кожному з них певною мірою можуть бути елементи інших.

Щодо джерела формування того чи іншого стилю керівництва в системі освіти, то ним, виходячи з поняття стилю керівництва та імперечної бази, є особливості керівника, його характеру, виховання, освіти, обійманої посади та інших фактори, можна відповісти, що саме ці фактори і є джерелами стилю, тобто без індивідуальної інтегральності керівника немає і його стилю взагалі. Наприклад, за часів колишнього СРСР характерним був командно-адміністративний стиль, тоді як сьогодні, коли відбувається децентралізація управління освітою, до стилю висувають інші вимоги, щоб освіта була більш прозорою, демократичною та наближалася

до реалій життя. Тому до суб'єктивних факторів, які впливають на стиль керівництва, можна віднести:

- психофізичні та особисті керівника ЗВО;
- аналогічні якості підлеглих (вік, стать, темперамент тощо);
- соціально-психологічні особливості колективу (дисциплінованість, підготовка до праці тощо);
- науково-педагогічна освіта, знання науки управління, особистий досвід керівника;
- уміння своєчасно виявити конфліктні ситуації та створити в колективі необхідні умови для праці;
- інші фактори.

Описані нами стилі є основними, але не остаточними. Проте провідні елементи стилю переважно визначають його стратегію, тобто взаємодію керівника з підлеглими, та ніби «цементують» основу стилю [34].

Разом з тим ми поділяємо думку українського економіста В. Терещенка, який вважав, що зазначені якості не є остаточними, і до них можна було б додати ще багато інших. Проте саме вони надають керівникові-менеджеру ефективне управління [34].

Отже, ректор, якого виростили в ЗВО, буде мати можливість створювати умови для самореалізації, дослідження, викладання студентам матеріалу, тому що він вже знає обстановку, яка панує у ЗВО, і його масштаб особистості буде немовби надавати поштовх для діяльності всього вузівського колективу. Проте досвід показує, що професійна компетентність ректора швидко не формується, тому що це досить відповідальна (багатоохопна) категорія, яка охоплює управлінську, економічну, кадрову, наукову і педагогічну компетенції, тобто він повинен мати не тільки свій стиль, а й уміти впливати на учасників управлінського процесу, інакше кажучи, володіти методами управління.

Існує багато методів управління, але на практиці здебільшого використовують чотири з них, а саме: 1) організаційні, які спрямовані на досягнення поставленої мети (нормування, інструктаж, а також різні розпорядчі нормативні акти, вказівки); 2) педагогічні – організація науково-практичних конференцій педагогічних працівників, зборів викладачів, диспутів, семінарів з обміну досвідом тощо; 3) соціально-психологічні, які допомагають формувати

супільну думку, моральне стимулювання (накази про заохочення, покарання), вплив на педагогічних працівників на підставі використання традицій ЗВО, створення працеспроможного психологічного клімату в колективі ЗВО, соціологічні дослідження тощо; 4) економічні, до яких належать методи матеріального стимулювання, економічного планування, бюджетного управління тощо.

Водночас наголосимо, що за своїм змістом методи управління схожі та, можна сказати, ідентифікуються з функціями управління: плануванням, мотивацією, контролюванням, регулюванням та організацією, які в сукупності створюють ще кілька груп методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні), соціально-психологічні, правові, ідеологічні та технологічні. Усі вони пов'язані та взаємозумовлені. Кожен із цих методів має елементи заохочення та покарання. І тут не можна не зауважити, що спрямованість методів характеризується тим, на які конкретно мотиви вони впливають. А це вже дає можливість виділити в групи методів – методи матеріальної, соціальної, психологічної і власної мотивації. Наприклад, до організаційно-розпорядчих методів належить розміщення кадрів у ЗВО відповідно до їхніх інтересів і спроможності, а психологічні методи можна поділити також на чотири основні групи:

- 1) формування та розвитку трудового колективу ЗВО;
- 2) гуманізації відносин у колективі ЗВО;
- 3) психологічного впливу (мотивації) ЗВО;
- 4) професійного відбору і навчання кадрів ЗВО.

Отже, сама назва методів управління свідчить, що вони є способом впливу на учасників управлінського процесу, про що ректор повинен знати та правильно їх застосовувати.

Щодо методів керівництва, то під ними розуміють способи впливу на підлеглих керівників і працівників. Методи необхідні, щоб забезпечити реалізацію рішень. Одразу зауважимо, що методи керівництва хоча й відрізняються від методів управління, але й водночас пов'язані з ними. Як уже зазначалося, під методом управління розуміється вплив одного органу на інший, на об'єкт і систему управління. А методи керівництва – це методи впливу на підлеглих працівників. Методи, які використовують керівники ЗВО, різноманітні, наприклад, методи організаційного впливу, матеріаль-

ного стимулювання, соціального і матеріального впливу. Практика свідчить: якщо в системі методів управління головну роль відіграють планово-економічні, то в діяльності керівника матеріальний вплив використовується як тривалий вплив, а в безпосередньому керівництві основне навантаження покладається на організаційні методи, які спираються на надані повноваження, авторитет і дисципліну. Досвід показує, що успіх залежить переважно від того, як керівник здійснює вплив на підлеглого працівника. Методи організаційного впливу, як правило, спираються на владу керівника, на його повноваження, на дисципліну і, нарешті, на адміністративну відповідальність. Інколи їх помилково ототожнюють з волюнтаризмом, який є нічим іншим, як бюрократичним адмініструванням, яке створює нормальний стиль керівництва. Організаційний вплив можна поділити на два види, а саме: разовий (акти) і типовий (норми). До першого належать накази, розпорядження, вказівки. До другого також належить вплив, але на групу конкретних ситуацій. Якщо сенс акту «зараз робити потрібно так», то сенс норми дещо інший, а саме: «у кожному разі, коли ситуація така-то, то потрібно діяти так-то». Необхідно наголосити, що норми розвантажують керівництво від великої кількості наказів. Своєю чергою, норми бувають зобов'язальними, уповноважувальними, рекомендаційними тощо. Стосовно акту, то його зміст має включати в себе тему (що зробити), виконавця, строки виконання, а також вказівку на процедуру звітності. Інколи визначається і порядок дій. Разом з тим слід мати на увазі, що важливе значення в акті має і формулювання організаційного впливу. Воно має бути прозорим і зрозумілим, чітко фіксувати завдання виконавця і його повноваження, права і ресурси, а також очікуваний результат і конкретну відповідальність за невиконання.

Організаційний вплив охоплює: інструкції, роз'яснення, навчання, переконання. Крім того, у своєму змісті може мати вказівки на форми зв'язку з підлеглими та іншими працівниками на час виконання завдання, форми звітності та її строки. Однак організаційний вплив не може бути повністю позитивним, якщо не буде передбачати контроль виконання і підбиття підсумків. Невиконання останнього негативно впливає на виконавця. Отже, можна стверджувати, що складові частини організаційного впливу логічно очевидні. Проте постійне їх використання – справа складна,

а тому необхідно пам'ятати, що організаційний вплив не самоціль. Дійсно, не можна не враховувати того, що багато залежить від ситуації, виконавця, а тому прийоми, зрозумілі в одних випадках, перетворюються на формалізм в інших.

Щодо матеріального впливу на працівника, то він здійснюється також у двох формах. Через постійну частину – основну заробітну плату або посадовий оклад – утворюється загальна стимулювальна ситуація, яка має суттєве значення для ставлення працівника до своєї посади, до організації, де він працюватиме і, відповідно, до всього спектру організаційних впливів. Змінна частина матеріального стимулювання, у т. ч. премії, виплати з фондів стимулювання, різні надбавки, входять до переліку заходів поточного впливу на працівника і є своєрідним посиленням організаційних методів. Проте керівнику необхідно пам'ятати, що, застосовуючи методи матеріального стимулювання, важливо враховувати співвідношення різних їх форм, прагнути простоти й розуміння в питанні, у яких випадках заохочення має бути і за що, а також забезпечувати зв'язок матеріального стимулювання з іншими методами керівництва.

Необхідно також пам'ятати, що на практиці керівники ЗВО часто використовують методи матеріального та морального впливу. Останнє передбачає використання заохочень, стягнень, критику і самокритику.

Проте потрібно розуміти, що кожний із методів має свої сильні і слабкі якості, а тому перед ректором ЗВО постає кілька питань, а саме:

- знайти методи, які мають у межах поставленого завдання найбільший потенціал впливу;
- визначити співвідношення різних методів управління та керівництва, щоб їх комбінація посилила мотивацію підлеглих;
- застосовувати обрані методи на практиці з урахуванням особистості працівників.

Отже, можна констатувати, що сукупність методів впливу на підлеглих, а також форм виконання цих методів занадто багато. Аналітики, як правило, зупиняються на трьох основних типах, а саме:

- 1) адміністративний (командний);
- 2) економічний (договірний);
- 3) соціально-психологічний.

Одразу зазначимо, що наведені типи методів управління мають свою сферу застосування, свої недоліки і позитивні якості.

Тому мистецтво керівництва в тому і полягає, щоб у певний час, у певному місці, для конкретних підлеглих осіб підібрати такий комплекс управлінських методів, здебільшого із зазначених вище трьох типів, який забезпечить виконання поставлених завдань. І тут необхідно наголосити, що керівник ЗВО проявляє свої напрацьовані методи управління і керівництва для ділового спілкування.

Зазначимо, що більш ретельно всі типи методів нами вже розглядалися. Однак потрібно зазначити, що ректор чи інший керівник ЗВО, вибираючи той чи інший метод, має пам'ятати, що не всі підлеглі однаково його будуть сприймати. За своїм характером люди різні. Так дехто сам факт підпорядкування сприймає як вимушений, тому до таких людей потрібно мати певний підхід. Наприклад, не давати накази, а пропонувати виконати ті чи інші дії у вигляді прохання або поради тощо.

Інші керівники вважають, що їм підпорядковуватись необхідно і вони діють за принципом: «Керівництву видніше». Проте, на наш погляд, однодумцем та опорою ректора є той працівник, який розуміє як роль керівника, так і свою, а також службу ієрархію, об'єктивно оцінює роль і авторитет керівника.

Узагалі фахівці у сфері менеджменту мають різні позиції з зазначеного питання. Проте нам імпонує позиція Т. Кулієва та В. Мамедова, які вважають, що по вертикалі керівник повинен дотримуватися таких принципів:

- допускати свободу висловлення й ініціативу підлеглих – це є об'єктивною потребою людини;
- проявляти солідарність, тобто підлеглі почувають, що керівник вважає себе членом саме цього колективу і не відділяє себе від нього;
- постійно інформувати підлеглих, що те, в якому стані виробнича діяльність або законність, або стан навчання;
- справедливо оцінювати діяльність підлеглих, у протилежному разі авторитет керівника будь-якого рангу зменшується;
- проявляти повагу до підлеглих, пам'ятаючи, що перед ним людина, яка має і права, і обов'язки [31, с. 56–59].

І тут, особливо керівнику ЗВО, потрібно дотримуватися спеціальних правил поведінки, а саме:

- переконувати, не потрібно поспішати застосовувати власні повноваження;
- не потрібно робити зауваження підлеглим, якщо присутні сторонні люди;
- об'єктом критики має бути погано виконана робота, а не працівник;
- бути об'єктивним, оцінюючи пропозиції особи, яка неприємна керівникові;
- щоб отримувати ділові пропозиції у майбутньому, не потрібно грубо відмовляти від нікчемних пропозицій;
- керівником потрібно бути лише у ЗВО і володіти методами управління та керівництва.

На відміну від командно-адміністративного, в основу, ліберально-механістичного стилю керівництва покладене управління, яке зорієнтоване на результат і основні цілі ВНЗ.

Щодо авторитарно-гуманістичного стилю, то тут ректор є наставником, духовним лідером, який веде очолюваний ним колектив ЗВО до встановленої мети.

Як бачимо, загальним «фоновим» стилем ректора є авторитарний з подальшим ухиленням у механістичний або гуманітарний, залежно від специфіки ЗВО. Тому з погляду організаційної розбудови й автономності, які дозволяють ректору почувати себе на вершині влади, та, якщо він обраний ще й головою вченої ради, авторитарний стиль є найбільш оптимальною формою, яка дозволяє ректору перетворити ЗВО на відносно добре керований механізм.

З іншого боку, необхідно зазначити, що чим більшим є ЗВО, тим слабшим є авторитарне керівництво ректора з поточних проблем і питань у підрозділах, де співробітники мають більше самостійності при виконанні своєї роботи, але не отримують права розподіляти вузівські ресурси, контролю й оцінки результатів, на їхню думку. Отже, можна дійти висновку, що стиль ректора може поєднувати в собі як консервативні, так і прогресивні елементи, які застосовуються, виходячи із труднощів і масштабу ЗВО та управлінських ситуацій (табл. 2.1):

Таблиця 2.1. Консервативні та прогресивні елементи керівництва ЗВО

Консервативні елементи	Прогресивні елементи
1. Звертає увагу на недоліки та критику.	1. Шукає в підлеглих позитивне та заохочує їх.
2. Віддає накази, вказівки, інструкції, тому що робить ставку на безпосереднє керівництво.	2. Визначає цілі та завдання ВНЗ.
3. Розглядає зусилля співробітників, як необхідне.	3. Заохочує співробітників за досягнення.
4. Примушує, погрожує, залякує.	4. Мотивує та заохочує підлеглих.
5. Постійно контролює підлеглих.	5. Контроль неофіційний, м'який.
6. Постійно офіційний, тримає дистанцію з підлеглими.	6. З підлеглими демократичний, постійно спілкується.

При цьому необхідно мати на увазі, що авторитарна складова в системі управління виникає частіше, ніж інші, адже вона обумовлена більш простим і жорстким характером подібного стилю, який, до того ж дозволяє досить швидко отримати необхідні наслідки. Зазначена складова визначається такими умовами:

- суттєві вимоги до порядку ліцензування та акредитації ВНЗ;
- постійне підвищення статусу ЗВО як науково-дослідного, що, своєю чергою, підвищує роль наукової діяльності викладачів і студентів, необхідності підвищення публікаційної активності викладачів ЗВО, у т. ч. в Scopus шляхом введення драконівської системи рейтингової оцінки їхньої діяльності;
- необхідністю вирішувати проблеми фінансового забезпечення й позабюджетного фінансування діяльності ЗВО, а також формування та розвиток комерційної й іншої діяльності, що приносить прибуток;
- демографічний зрив і посилення конкуренції між ЗВО у сфері реалізації загальноосвітніх послуг та ін.

Одразу потрібно нагадати, що незалежно від стилю та методів управління ректор постійно перебуває в таких умовах, в яких він не може не думати про майбутнє, він повинен планувати й будувати свою діяльність на перспективу, без якої ЗВО не може існувати. Як правило, ректори мають свій індивідуальний стиль керівництва, безпосередньо їм притаманний, який є унікальним, неповторним, з цілим набором методів, способів, прийомів керівництва.

Кожен стиль керівництва за своєю структурою має кілька компонентів, частина з яких належить до основних домінуючих, а інша

– до субдомінантних. Саме основні, домінантні компоненти стилю і визначають особу керівника (його демократичність, авторитарність або ліберальність). І знову повертаємося до В. Терещенка, який свого часу провів дослідження стилю керівництва та визначив 9 якостей керівника культурного та ефективного управління:

- 1) будь завжди керівником, а не поганялом;
- 2) впевнений у собі;
- 3) суворість та вимогливість;
- 4) завжди критикуй підлеглих, але позитивно;
- 5) уміння заохочувати та карати;
- 6) уміння цінувати своїх підлеглих;
- 7) ставлення до підлеглих з повагою і доброзичливістю;
- 8) уміти говорити і мовчати;
- 9) керівник повинен цікавитися і вивчати своїх підлеглих [34].

Безперечно, можна дати ще деякі якості, але зазначені дають керівнику (менеджеру) ефективно управляти.

Як бачимо, роль ректора і всієї його команди (проректорів, деканів, директорів) значно більша, ніж просто керівництво підлеглими та життєвими процесами, які постійно виникають, а також зайняття наукою та педагогікою.

Ректор повинен стратегічно мислити й управляти, тільки тоді він, спираючись на потенціал ЗВО і розвиваючи його, урахувавши вплив сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, бачить і ставить перед своїми співробітниками перспективні та масштабні цілі, орієнтується на запити суспільства, здійснює своєчасні зміни, створює конкурентні переваги, і лише в такий спосіб, досягають поставленої мети.

Крім визначеного, ректор ЗВО повинен мати і свій, притаманний тільки йому стиль урегулювання конфліктів.

Одразу зазначимо, що у ЗВО, як і в колективах інших юридичних осіб, мають місце конфлікти на різних рівнях, і тут керівнику є, де виявити свій стиль чи вміння цей конфлікт погасити. Практичний досвід авторів монографії показує, що, по-перше, необхідно уважно та спокійно вислухати сторони конфлікту, зрозуміти проблему спору, і лише потім приймати, відповідно до закону, рішення. Під час вирішення конфлікту ректор ЗВО повною мірою може і зобов'язаний застосувати свій стиль задля вирішення проблеми

залежно від ситуації. В одних випадках він може пристосуватися, наприклад, коли відносини потрібно зберегти, або для зменшення витрат піти на співпрацю тощо. Як бачимо, керівнику ЗВО потрібно добре пам'ятати та знати сутність поняття «конфлікт», а також його різновиди для того, щоб своєчасно попередити їх появу або вчасно їх вирішити. А тому констатуємо: якщо керівник виконує свої управлінські функції, спілкується зі співробітниками, має необхідний зворотний зв'язок, усвідомлює мотиватори та демотиватори, розуміє картину життя підлеглих, дає їм потрібне навантаження, щиро нагороджує за високі результати, надає їм можливість удосконалювати свій фах і залишається для них предметом гідності та розсудливості, то в нього, безперечно, у колективі будуть рідко виникати конфліктні ситуації, і якщо говорити термінами сьогодення, то чим компетентніший керівник-менеджер, тим менше в його підлеглих складних конфліктів.

Сучасний ректор якоюсь мірою, є підприємцем, і не тільки вмілим організатором, розумною людиною, яка ставить інтереси ЗВО на перший план, а й людиною, яка здатна породжувати нові ідеї, втілюючи їх у життя, формувати стратегію успіху, надихати викладачів і студентів на досягнення високих результатів.

Ми вважаємо, що сучасний ректор повинен не тільки відповідати вимогам до кваліфікації, а й постійно проходити особисте навчання до такої багатопрофільної праці, що надасть йому можливість отримати відповідні знання, освоїти необхідні компетенції у сфері управління закладом вищої освіти. Проте їх практична реалізація буде вже залежати від його особистих якостей і можливостей.

Отже, можна дійти висновку, що реформування системи освіти України в сучасних умовах спричинило значні зміни організаційного характеру та програмного забезпечення. У житті педагогічних колективів та їх керівників визначилася потреба в пошуках нових форм та методів організаційно-педагогічної діяльності.

Інакше кажучи, сучасне суспільство актуалізує проблему управління загально-освітніми системами, вимагає від керівників необхідність визначення нових стилів діяльності в керівництві, які б визначали позитивну роботу освітньої системи в цілому. Відомо, що в процесі роботи формується індивідуальний стиль (почерк) керівника. Тому констатуємо, що однакових керівників, з однаковими стилями управління, просто немає, кожен діє індивідуально.

Наприклад, стиль управління керівника системи освіти буде більш ефективним за реалізації заходів з розвитку його особливих якостей та організації управління педагогічним колективом, що, своєю чергою, поліпшує нашу уявлення про значення стилю управління. Тому актуальним залишаються питання щодо функцій, принципів та методів управління, а саме в системі вищої освіти. До того ж дослідники цих питань аналізують їх з різних сторін, і єдиної думки у них немає. Однак, якщо проаналізувати їхні підходи та визначення, то можна констатувати, що управління в сучасних умовах має місце в будь-якій сфері життєдіяльності суспільства. Ми погоджуємося з тими дослідниками, які вважають, що організаційна, мотиваційна функція планування та контролю є основними управлінськими функціями, а також знання керівником основ менеджменту є гарантією систематичного та успішного функціонування будь-якої організації, у т. ч. й освітньої галузі.

2.3. Вища освіта як об'єкт адміністративно-правового контролю

Думка, що вища освіта України взагалі безконтрольна, а керівництво ЗВО не несе ніякої відповідальності та перебуває поза контролем, не відповідає дійсності, адже, як і в інших юридичних осіб, у закладах вищої освіти існують свої методологічні засади здійснення контролю за якістю їх діяльності. У зв'язку з тим що система освіти є однією з найважливіших факторів суспільного розвитку, вона ще характеризується і юридичними ознаками та власним місцем у правовій системі України, а тому державі необхідно її діяльність контролювати. Саме тому вища освіта має складний зміст, є об'єктом правового регулювання та, безперечно, контролю.

У широкому розумінні слова «освіта» – це сукупність знань, здобутих у процесі навчання; рівень, ступінь знань здобутих у процесі навчання; освіченість; підвищення рівня знань; навчання, процес засвоєння знань; загальний рівень знань (у суспільстві, державі тощо); система навчально-виховних заходів; система закладів та установ, через які здійснюються ці заходи [11, с. 857].

Ми погоджуємося з думкою тих вчених, які вважають, що поняття «освіта» передбачає не лише знання та навички як результат навчання, а й уміння критично мислити, творити, оцінювати з моральних позицій все найважливіше [20].

Сьогодні в умовах воєнного стану в Україні освіта стала нібито особливою сферою суспільного життя, тому що процес передачі знань став справою людей, які спеціально займаються навчанням та вихованням, і це здійснюється комплексно та безпосередньо в процесі самого життя. Саме тому громадяни України розглядають її як загальнолюдську цінність. Якщо ми звернемося до Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 року № 2145-VIII, то там прямо зазначено, що «освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору» [68].

Водночас вища освіта в Україні має свою особливу регламентованість. Крім зазначеного вище Закону України «Про освіту», має місце розгалужена нормативно-правова база, положення якої регламентують вищу освіту як об'єкт безпосередньо, так і всі пов'язані з нею суспільні відносини аж до розвитку автономії закладів вищої освіти та академічної свободи учасників освітнього процесу, про що згадувалося вище [64]. Наведене свідчить, що в нашій державі вища освіта є важливим аспектом суспільного розвитку, а тому має не тільки законодавче підґрунтя своєї діяльності, а й визначені на законодавчому рівні політично-організаційні засади. А тому така діяльність без належного контролю існувати не може, це визначено в нинішній редакції Конституції України, доповненій Законом України. Також необхідно мати на увазі, що вища освіта

без державного управління існувати не може, оскільки з допомогою системи органів здійснюється у вищій освіті і державна політика [57, с. 8], про що ми вже згадували.

Державне управління здійснюють суб'єкти, визначені в Законі України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII [64].

Ще раз наголосимо, що вища освіта має вертикальну надбудову, яка складається з рівнів та ступенів, а саме: початковий рівень вищої освіти (короткий цикл), перший рівень (бакалаврський), другий рівень (магістерський), третій рівень (освітньо-науковий) [64].

Також необхідно пам'ятати, що здобуттям вищої освіти передбачене успішне виконання особою освітньої програми, що є підставою для присудження відповідного ступеня вищої освіти, а саме: 1) молодший бакалавр; 2) бакалавр; 3) магістр; 4) доктор філософії [64].

Отже, зазначені риси свідчать, що вища освіта необхідна як для держави, так і для населення. Першій вона цікава як засіб розвитку суспільства, а для других вона необхідна як інструмент еволюції кожного громадянина України. А тому саме така зацікавленість з обох сторін та наявність управлінського апарату визначає потребу контролю за вищою освітою, який має дієвий засіб забезпечення законності в освітній галузі.

Як ми вже зазначали, контроль має різні значення та форми. Він може визначатися по-різному [78], але ми поділяємо думку тих науковців, які вважають, що контроль – це перевірка або спостереження з метою перевірки та прийняття відповідних заходів реагування. Інакше кажучи, мета контролю полягає в спостереженні та перевірці самого процесу функціонування конкретного об'єкта за відзначення допущених недоліків. А якщо визначати контроль з юридичного погляду, то можна стверджувати, що це особливий, необхідний вид діяльності, спрямований на перевірку виконання певних завдань, щодо дотримання чинного нормативно-правового законодавства, яке регламентує певну галузь. Наприклад, легальне визначення контролю в екологічній сфері передбачається Наказом Національного агентства України «Про затвердження інструкції з організації контролю за виконанням документів в АРМА та його міжрегіональних територіальних управліннях» від 28.02.2018 р. № 53 [43]. Ще раз наголосимо, що визначень терміну «контроль» дуже багато, проте зміст зводиться до одного, і він пов'язаний

з управлінською діяльністю та необхідний для виявлення порушень у різних галузях. Проаналізувавши різні дефініції змісту контролю, доходимо висновку, що його сутність полягає у встановленні уповноваженими органами та їхніми посадовими особами, за допомогою передбачених законом організаційно-правових форм способів та засобів визначення відповідності певної діяльності юридичних осіб вимогам закону, положенню, чинним нормативно-правовим актам, регламентам, конкретним завданням тощо, та реагуванні на виявлені порушення.

Наведене вище свідчить, що сьогодні в управлінській та юридичній науці рейтинг розуміння контролю підвищується, а його зміст набуває значення діяльності держави в процесі упорядкування або спостереження як елемента керівництва. Хоча, на наш погляд, не все так потрібно умисно ототожнювати як з упорядкуванням, так і регулюванням, тому що вони мають свою діаметрально протилежну сутність. А тому доходимо висновку, що контроль здійснювати може не тільки держава, а й інші суб'єкти, у тому числі й громадськість, та діяти він може і в процесі вищої освіти.

Проте і тут єдині позиції щодо змісту контролю серед науковців немає [35, с. 176; 37, с. 193; 54, с. 250]. Ми вважаємо, що контроль у закладах вищої освіти здійснюється як спосіб забезпечення законності. Наприклад, у нашій державі, у галузі вищої освіти, існує аж три координаційно-контрольні ланки [64].

Одразу зауважимо, що цей же закон загострює увагу на тому, що важливою частиною контролю є стандартизація та ліцензування діяльності закладів вищої освіти. Необхідно наголосити, також підкреслити, що важливою рисою контролю законності в діяльності вищої освіти є їхнього акредитація, тобто визначення їх статусу (рівня) [66].

Виходячи з наведеного, а також думки інших науковців з цього приводу, можна дійти висновку, що сам зміст контролю є забезпеченням законності в діяльності закладів вищої освіти [48].

Як правило, суб'єкт, проводячи контрольні дії, сам повинен дотримуватися законності і таких принципів, як об'єктивність, компетентність, безперервність тощо.

І тут ми погоджуємося з І. Білодідом, який вважає, що зазначені принципи формують юридичну основу правового регулювання контролю за якістю вищої освіти в Україні [77].

Водночас необхідно зазначити, що контроль діє на підставі системи нормативно-правових актів, які передбачають діяльність вищої освіти та здебільшого мають адміністративно-правовий характер.

Разом з тим, дослідження показало, що, як у законодавчих дже-релах, так і серед публікацій про вищу освіту, цілі контрольної діяльності не визначені. Проте в положеннях Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII зазначено, що державний контроль здійснюється з метою реалізації єдиної державної політики в цій сфері та спрямований на забезпечення інтересів суспільства щодо належної якості освіти та освітньої діяльності [68]. Здійснений аналіз підтвердив, що завдання контролю якості вищої освіти в Україні, а також цілі контрольної діяльності в цілому, на відміну від функцій, сьогодні ще не мають належного наукового та законодавчого тлумачення, тоді як функції контролю є юридично обумовленими і безпосередньо пов'язані із завданням контрольної діяльності, наголошуючи свою динамічність та спрямованість на кінцеві результати. Щодо класифікації функцій контролю, то, за винятком зазначеної вище, науковці розрізняють переважно три форми – «регулювальну», «каральну» та «відновлювальну» [22, с. 75]. Серед науковців є й інші думки [55]. Разом з тим ми поділяємо думку тих науковців, які досліджували форми контролю не взагалі в галузях держави, а контролю в системі функцій контролю саме за якістю вищої освіти в Україні [45, с. 89–91].

Водночас необхідно зазначити, що в наукових працях фактично немає визначення змісту предмета контролю за якістю саме вищої освіти в Україні. Вважаємо, що сюди потрібно віднести саму діяльність закладів вищої освіти щодо дотримання нормативної бази (стандартів, ліцензій тощо), тому що саме вона визначає межі контролю за якістю вищої освіти.

Щодо суб'єктів контрольної діяльності в системі вищої освіти, то визначення їхнього змісту є дуже різноманітним. Більше того, навіть чинне законодавство нині лише частково дає відповідь на це питання [64]. У своїй роботі Національне агентство з питань якості освіти виконує повноваження контрольного змісту, які були передбачені при його створенні [70]. Проте існують й інші суб'єкти контролю за якістю вищої освіти, наприклад, органи державної та виконавчої влади тощо [45, с. 113–119]. Цікавим є питання практичних дій з реалізації контролю за якістю в системі вищої освіти, тобто

які форми та методи застосовуються уповноваженими суб'єктами. Так, у юриспруденції зміст поняття «форма» має кілька визначень. Наприклад, автори підручника «Державознавство» під формою реалізації розуміють діяльність конкретних державних органів з приводу реалізації своїх функцій, в т. ч. і контрольних [18, с. 129], майже такої самої думки дотримуються В. Горшеньов з І. Шаховим та Ю. Басовою, вважаючи, що у своїй сукупності вони кваліфікують кожну організаційну форму діяльності як правову [6, с. 79]. Існує надто забагато інших визначень. Зазначене дає можливість стверджувати, що держава за допомогою правових норм має можливість запустити механізм їхньої діяльності, чим вирішуються практичні завдання. Отже, і контроль може практично реалізуватись у правових формах, різновиди яких виходять із положень чинного законодавства. А тому ми можемо розглядати адміністративно-правові форми контролю за якістю вищої освіти безпосередньо як визначену законом діяльність уповноважених суб'єктів. Зазначені форми контролю необхідно класифікувати за певними ознаками, а саме: 1) за загальною формою – це нагляд, аналіз, ознайомлення зі статистичною звітністю та ін.; 2) за спеціальними: ревізія, службове розслідування, аудит тощо.

Ми не зовсім погоджуємося з критеріями такої класифікації, тому що аналіз законодавства надає можливість визначити багато форм, для класифікації яких можна застосовувати й інші ознаки. Тому, на наш погляд, необхідно визначити дві основні адміністративно-правові форми контролю за якістю вищої освіти – зовнішній та внутрішній. При цьому кожна із зазначених форм може бути реалізована суб'єктами контрольної діяльності. І тут особливо цікавим уявляється адміністративний метод контролю. Одразу зазначимо, що серед науковців єдиної думки щодо тлумачення поняття «метод» немає. Тому розглянемо його зміст на підставі понять юридичної науки, де метод у праві відповідно до численних інтерпретацій містить у собі майже єдині ознаки. По-перше, юридично обґрунтований засіб та спосіб реалізації права, доведення його норм до адресатів – об'єктів правового регулювання; по-друге, на відміну від форм, які складають цілісну правову модель, метод є критичним заходом, який несе об'єктивний результат, та призводить до припинення, появи або зміни правових відносин; по-третє, характер та зміст методів визначається нормами права, які регламентують

їх сутність; по-четверте, методи становлять невід'ємну частину юридичної діяльності, а саме контрольної, у зв'язку із чим можливість їх реалізації покладається на спеціально уповноважених суб'єктів [45, с. 136]. Отже, можна стверджувати, що адміністративні методи контролю безпосередньо за якістю вищої освіти – це нормативно визначена, урегульована система контрольних, інформаційних, процедурних способів, засобів та заходів правового змісту, які, складаючи відповідну форму, мають на увазі визначену мету з приводу контролю за якістю вищої освіти. Необхідно зазначити, що на практиці перед керівниками інколи виникають труднощі у вигляді виду контролю, тому що розгалуженість його чимала, про що вже згадували.

Дійсно, класифікація контролю є складною, тому що в її процесі ми пізнаємо об'єктивно існуючі закономірності, де конкретний контроль об'єкта має отримати правову оцінку. Інакше кажучи, класифікаційний підхід дозволяє керівнику (суб'єкту) не просто аналізувати види конкретних об'єктів, а й визначати напрями розвитку контролю за якістю вищої освіти. Водночас необхідно зазначити відсутність та недосконалість систем управлінського та правового регулювання, тобто невизначені правові критерії класифікації контролю за якістю вищої освіти.

Згаданий вище Закон України «Про освіту» дає лише частково відповідь на поставлене питання, передбачаючи державний і громадський контроль. І тут своє слово повинні сказати науковці. Ми поділяємо думку вчених, які в тій чи в іншій інтерпретації, але погоджуються, що контроль за якістю вищої освіти можна поділити на чотири види, які характеризують як форми. Наприклад, першу форму контролю можна назвати зовнішнім соціальним контролем, який передбачає сукупність необхідних соціальних важелів, що регулюють діяльність якості вищої освіти. Зовнішній контроль може бути формальним, тобто базуватися на нормативних актах, і неформальним – якщо суб'єкт, що здійснює контроль, ураховує зауваження оточення.

Другу форму можна назвати внутрішнім соціальним контролем за якістю освіти, тобто об'єкт контролю сам перевіряє дотримання вимог правових норм.

Третю форму утворює контроль, який дозволяє показати керівнику моделі поведінки, ззовні ніби не обмежуючи свободу вибору

об'єкта контролю. Нарешті, четверта форма – так звана «безліч можливостей». Вона пропонує керівнику можливі варіанти досягнення мети [27; 32, с. 131]. Отже, можна стверджувати, що проблематика класифікації контролю за якістю вищої освіти в Україні в законодавчому порядку не вирішена. А тому необхідно погодитися із зазначеним вище підходом, що класифікацію потрібно проводити згідно з чинним законодавством «Про освіту», зміст якого безпосередньо вказує, що основним видом контролю за якістю вищої освіти є державний контроль. Потім можна згадати про самоврядний та громадський контроль і, нарешті, міжнародний контроль, суб'єкти якого за певних умов, беруть участь в оцінюванні якості вищої освіти в Україні [46].

Проведене дослідження показало, що, незважаючи на науковий плюралізм, змістом визначення державного контролю як форми державної діяльності є її функції, види або тип роботи, тобто державний контроль – це діяльність суб'єктів владно-управлінських відносин на підставі спеціальних правових норм, які дають право на реалізацію особливих форм і методів контролю в певній галузі. Так, здійснюючи контроль за якістю вищої освіти, держава через Міністерство освіти і науки України, Національне агентство із забезпечення якості освіти здійснює особливу адміністративно-правову, творчу роботу, а саме: ліцензування освітньої діяльності, у т. ч. комплекс правових засобів, які визначають особливий зв'язок взаємодіючих між собою дозволів, які створюють особливу спрямованість правового регулювання [67]. Серед науковців є й інші підходи визначення ліцензування. За наслідками ліцензування видається ліцензія на здійснення освітньої діяльності на певному рівні вищої освіти [64]. Також контролю підлягають і документи про акредитацію освітніх програм. У загальному значенні акредитація – це спеціальна процедура, що здійснюється спеціальним державним органом з метою встановлення відповідності юридичної особи умовам, які дозволяють здійснювати певний вид діяльності [56, с. 204].

У галузі вищої освіти акредитації підлягають освітні програми відповідних ЗВО. Здійснює цю роботу Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти в порядку, встановленому МОНУ [66].

Розбудовуючи демократичне суспільство, держава передбачає не тільки свій контроль, а й інші кола різноманітних форм та

методів його, майже постійної, реалізації, у т. ч. самоврядного і, як правило, громадського, контролів.

Останні є оперативним засобом забезпечення всіх визначених в Україні умов і стандартів якості освітньої діяльності в галузях вищої освіти. Громадянське суспільство перебуває в постійному русі, тому і громадський контроль, як вважають деякі науковці, досягається поєднанням факторів людей, схильних до підпорядкування, примусу і прихильності соціальним цінностям [1, с. 303]. Вітчизняні вчені вважають, що громадський контроль – це один із видів соціального контролю, який здійснюється як об'єднаннями громадян, так і самими громадянами [73, с. 64].

Та є й інші думки [44, с. 43–44]. Отже, можна зауважити, що громадський контроль – це не що інше, як форма діяльності громадянського суспільства в межах України, наділена певними правами з оцінки та перевірки діяльності конкретних суб'єктів щодо виконання ними поточного законодавства. Стосовно самоврядного контролю, то він більше пов'язаний із системою самоврядування та спрямований на оперативне упорядкування всієї системи, щоб остання відповідала передбаченим законом вимогам. Самоврядний контроль за якістю вищої освіти на відміну від громадського Законом України «Про вищу освіту» не передбачений. Він передбачений іншими нормативними актами [47]. Розглядаючи зазначені форми контролю, не можна не зупинитися на ще одному різновиді контролю за якістю вищої освіти в Україні: на контролі з боку міжнародного права, який в Україні має ще й інноваційний характер. Ураховуючи що Україна стала суб'єктом міжнародно-правових відносин, то вона має право співпраці з іншими країнами з окремих важливих питань відповідно до Конституції України. Наприклад, Угода між урядом України та урядом Держави Ізраїль про співробітництво в галузі освіти і культури від 12.01.1993 р. [96]. Міжнародне співробітництво в галузі освіти надає можливість Україні набути зарубіжного досвіду з питань контролю за якістю освіти.

Як зазначено вище, у 2005 році Україна доєдналася до Болонського процесу і взяла на себе зобов'язання проводити роботу з приведення якості національної освіти у відповідність до європейських стандартів, у т. ч. якості підготовки фахівців, у зміцненні довіри між суб'єктами освіти, мобільності тощо. Варто також

вказати, що Україна з порушених питань, співпрацює з ООН, ОБСЄ, ЮНЕСКО та ін. [45, с. 200–206].

Не менш важливим уявляється питання удосконалення адміністративно-правових заходів в Україні, яке має складний характер, тому що є одним із ключових та обов'язкових заходів адміністративної процедури зі структурування елементів та механізмів контролю. Саме від цього залежить ефективність та діловий вплив проведення процедур будь-якого виду контролю. Єдиної думки серед науковців з цього приводу немає. Проблема оцінювання якості освіти висвітлюється і в тому, що з розвитком демократичних заходів в Україні постають гострі вимоги до навчальних закладів взагалі і до вищої освіти зокрема, ставати відкритими та підзвітними перш за все громадянському суспільству, підвищувати результати своєї діяльності, у т. ч. щодо зростання рівня мобільності учнів, студентів, викладачів. Також суспільство вимагає знати рейтинг освітніх закладів України порівняно з рейтингом навчальних закладів інших держав.

І тут необхідно задіяти систему моніторингу [3, с. 8–9]. Проте в Україні все ще не створено національну систему моніторингу якості освіти, що не дає можливості формування ефективної освітньої політики, призводить до неефективного використання бюджетних і приватних коштів, знецінює сутність та зміст освітньої діяльності, зумовлює формування корупційних схем, а це, як правило, впливає на національну безпеку держави [3, с. 96]. Тому в наш час перед усіма учасниками освітнього процесу стоїть проблема підвищення якості освіти, її адаптація до життєвих реалій (екологічних, соціальних, культурних, демографічних).

Українська вища школа, визначаючи основні шляхи своїх реформ, вступила в період практичного оцінювання власного менталітету, сформованих традицій в галузі форм і методів навчання, контролю якості знань, перевірки їх адекватності цілям, завданням, рівню розвитку загальної людської, матеріальної і технологічної культури суспільства. Крім того, чинне законодавство у сфері освіти потребує суттєвих змін щодо контролю за якістю освіти, зокрема вищої, та сприятиме подальшому розвитку як незалежності України, так і її народу, зокрема його наукового, економічного та державного рівнів [19]. І тут не останнє місце посідає питання підвищення професіоналізму керівників вищих навчальних

закладів, їх стилю, форм і методів керівництва, підвищення рівня наукових досліджень та інноваційної діяльності в університетах нашої держави. Зазначені недоліки фіксують і незалежні спостерігачі, зазначаючи низьку ефективність українських освітніх закладів, з погляду інноваційних досліджень, у цілому до світового банку знань [80]. Ми поділяємо думку Л.А. Сподіна і наголошуємо, що Україна визначила свій орієнтир на входження в освітній простір Європи, а тому повинна здійснювати модернізацію освітньої діяльності в контексті європейських вимог. Проте позитивні зрушення все ще стримуються, тому що не розроблено конкретні механізми підвищення її якості. Розроблення останніх стримується наявною системою централізованого жорсткого контролю та відсутністю культури забезпечення якості освіти всіма учасниками освітнього процесу [80].

Водночас необхідно зазначити, що й культура університетських автономій втрачає свій сенс.

На наш погляд, у цьому винна радянська спадщина, яка затримує не тільки соціальні зміни, а й культурну трансформацію, і лише тому, що суспільство в Україні ще не підготовлене до змін. Ми погоджуємося з Т. Добко та іншими дослідниками, які вважають, що подолання радянської спадщини можливе лише за покращення якості освіти шляхом інтернаціоналізації українського освітнього середовища, модернізації системи вищої освіти за допомогою поширення автономії ЗВО, що дасть можливість звужити корупційний простір і посилити відповідальність, незважаючи на солідарність академічної спільноти, за академічну якісну діяльність [45, с. 256–257].

Як уже зазначалося, здорова культура якості є не тільки середовищем для повноцінного навчання і наукового спілкування, а й може стати безцінним символічним капіталом університету, його візитною карткою та навіть може бути конкурентною перевагою в пошуку студентів, міжнародних партнерів та синергії з ринком праці [45, с. 256]. Водночас наголосимо, що культура забезпечення якості, – це не розкіш для університету, а практичний засіб покращення управлінської діяльності керівництва з різних поставлених питань (фінансових, управлінських, академічної свободи тощо). Сьогодні ми бачимо, що нова університетська культура якості тільки зароджується, а тому в ній відбуваються ще значні

деформації, у тому числі мають місце розрив між декларованими цінностями та щоденною практикою творити простір для корупційної діяльності, яка, своєю чергою, деградує стосунки і взаємодії керівництва ЗВО, викладачів та, безперечно, студентів.

Наслідками корупції у ЗВО є не тільки падіння якості освіти й рівня наукових досліджень, а й формування університетської антикультури, яка не дає розгорнутися культурі довіри, поваги та взаємної співпраці [45, с. 257].

Зазначене вказує на те, що контроль кадрового забезпечення навчального процесу та якості надання освітніх послуг має бути надійним і централізованим. Тому акредитація напряму чи спрямованості має здійснюватися до початку навчального року, що практично не робиться. Проте метою нашого дослідження є не загальне управління проблемних аспектів забезпечення якості вищої освіти, а правові проблеми та перспективи розвитку контролю за якістю освіти, у т. ч. адміністративні дії з реалізації контролю якості. При цьому основними адміністративними процедурами забезпечення якості вищої освіти в Україні є ліцензування та акредитація. Нагадаємо, що ліцензування – це засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, спрямований на забезпечення безпеки та захисту економічних і соціальних інтересів держави, суспільства, прав і законних інтересів життя і здоров'я людини, екологічної безпеки та охорони навколишнього природного середовища [67]. Щодо ліцензування закладу освіти, то це – процедура визнання спроможності юридичної особи проводити освітню діяльність відповідно до ліцензійних умов освітньої діяльності [64]. Ми не ставимо за мету ретельно досліджувати сам процес ліцензування або акредитації, зупинимось здебільшого лише на адміністративно-правовому контролі за якістю та відповідністю вимогам законодавства України, зазначених процедур. Отже, можна стверджувати, що сьогодні в чинному законодавстві є прогалини, через які сама процедура ліцензування повною мірою не відповідає вимогам Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 р. № 222-VIII. Наприклад, таким принципом, як прозорість та однозначність ліцензійних вимог та однозначність ліцензійних вимог, або, навпаки, зайвими вимогами та процедурами. Проте ці недоліки можуть бути усунуті шляхом удосконалення чинного законодавства.

Стосовно акредитації, то в Україні існує два її види: 1) акредитація освітніх програм; 2) інституційна акредитація. Практика свідчить, що правове регулювання процедури акредитації в державі суттєво покращилося, але є й недоліки.

На жаль, має місце досить низька культура якості освіти і високий рівень корупційних діянь, а також недоброчесності [91, с. 41–53]. А тому не існує належної впевненості в достовірності відомостей, що подаються закладами вищої освіти для акредитації. Наприклад, можна в Інтернеті подивитися відомості про самооцінювання ЗВО за 2020 рік, що оприлюднені Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. У зазначеному звіті прямо вказано, що 95% закладів вищої освіти у відомостях про самооцінювання вказали про відсутність випадків порушення академічної доброчесності, а це є занадто високий показник навіть для держав із високим рівнем культури якості освіти. На наш погляд, і погляд інших дослідників, у цьому недоліку є вина експертів, які повинні перевіряти не лише відповідність та чіткість формулювань, а й у цілому, взаємозв'язок та узгодженість всіх компонентів освітньої програми, а також ураховувати специфіку профілю навчального закладу та відповідної програми, тобто використовувати диференційований підхід до оцінки показників якості [45, с. 261–263]. Також можна погодитися з Т. Добко, І. Золотарьовою, С. Калашниковим, які вважають, що експертам потрібно брати до уваги різні критерії, наприклад, кількість та рівень наукових публікацій у наукових часописах, що практикують незалежне експертне оцінювання матеріалів, а також портфоліо публікацій студентів, програм з журналістики.

А для акредитації ЗВО, який унаслідок своєї специфіки приділяє особливу увагу громадянській освіті, вихованню, необхідно взагалі підбирати свій особливий набір критеріїв [72, с. 44–45]. Крім того, на нашу думку, в акредитаційних положеннях та інструкціях про проведення процедури акредитації необхідно відображати динамічне, а не статичне розуміння якості вищої освіти, а не просто поточний стан наявних показників. Зазначені недоліки можна легко усунути, передбачаючи ці дії в певній нормативній базі, що надасть можливість підвищити надійність та авторитетність процедури акредитації як одного з основних адміністративних засобів підвищення авторитету вказаних процедур і з забезпечення якості вищої освіти в Україні.

Щодо необхідності самого контролю за якістю вищої освіти як основного елемента її ефективності, то потрібно зазначити, що контроль і ефективність доповнюють один одного і разом з тим потребують незалежної оцінки. Інакше кажучи, необхідно систематично аналізувати, як контроль впливає на показники, у т. ч. факт досягнення поставлених цілей або завдань, запланованих стандартів в освітній системі, своєчасність внесення своїх пропозицій щодо адміністративних або політичних змін. Водночас необхідно наголосити, що оцінка ефективності контролю за якістю освіти – дуже відповідальна ділянка роботи, яка ще потребує свого наукового дослідження, адже навіть неозброєним оком видно, що контроль за якістю вищої освіти впливає на саму якість. На жаль, і в наш час, як уже зазначалося, зберігаються застарілі погляди на ліцензування та акредитацію. Чомусь вважають, що останні існують як важелі регламентації діяльності закладів вищої освіти, і в т. ч. адміністративного впливу на формування мережі ЗВО, а також як елементи директивної системи державного управління ЗВО. Водночас деякі вчені зауважують, що сама система вищої освіти в Україні, як і держава в цілому, перебувають у кризовому стані [76]. Ми повністю поділяємо думку тих науковців, які вважають, що зазначеній системі притаманна недостатня ефективність українських закладів вищої освіти з погляду інноваційних досліджень, низький рівень інтеграції в міжнародні освітні та наукові мережі.

Разом з тим необхідно наголосити, що проблематику якості контролю потрібно також розглядати і з погляду фінансового контролю за діяльністю ЗВО, оскільки стратегічні зміни самої системи освіти, які сьогодні впроваджуються, стосуються не тільки закладів освіти, методик викладання, підходів до організації освітнього процесу, а й структури фінансування освіти та контролю за ефективністю використання коштів з метою забезпечення економічної безпеки держави. Проте безпековий сектор нині також зазнає низки змін, що стосуються захищеності добробуту громадян, сталого розвитку суспільства в цілому й освіти зокрема. На сьогодні в науковій літературі ще не склалося єдиної позиції щодо класифікації розподілу адміністративно-правових форм діяльності суб'єктів публічної адміністрації в зазначеному питанні [28, с. 223–225]. Тому необхідна розробка комплексної науково-обґрунтованої методики оцінки ефективності державного фінансового контролю,

який, на нашу думку, повинен бути дієвим та результативним, що й буде його характеризувати як ефективний. Основою та критерієм цього можуть бути показники, за якими можна було б з'ясувати ступінь досягнення поставленої мети. Вважаємо, що, урахувавши економічну безпеку держави, у зазначеному питанні ефективність контролю необхідно оцінювати як з якісних, так і з кількісних позицій [49].

По-перше, якісна характеристика визначається шляхом логічної оцінки змін у системі контролю, вона реалізується шляхом аналітичного узагальнення контрольних дій, але вже з позицій різноманітних ризиків.

І, по-друге, щодо кількісних показників, то вони становлять собою числові дані, у т. ч. виражені за допомогою коефіцієнтів, характеризують конкретні події, і відбуваються як у системі контролю, так і у зв'язку зі змінами під його впливом.

Щодо дихотомії якісного та кількісного критеріїв ефективності контролю за якістю вищої освіти, то тут думки як науковців, так і практичних працівників поділилися. Одні вважають, що потрібно брати до уваги тільки якісні показники, інші – навпаки. На наш погляд, необхідно використовувати і якісні, і кількісні показники, оскільки кінцева мета контролю складається не тільки зі збору інформації або становлення стандартів і виявлення проблем, а з того, щоб вирішити поставлені завдання. Як бачимо, щоб бути ефективним, контроль має бути інтегрованим з іншими функціями управління [40, с. 300].

Отже, наведені критерії впливають на те, що контроль буде ефективним лише в разі, якщо досягнуто поставлені цілі і визначено нові на майбутнє. Такі критерії в системі вищої освіти відповідають якості вищої освіти, як національним, так і міжнародним стандартам.

Водночас зауважимо, що коло критеріїв, за якими має здійснюватися оцінка ефективності контролю за якістю вищої освіти, не є статичним. Цей перелік має бути гнучким для того, щоб завжди забезпечувати отримання максимально об'єктивних свідчень про стан ефективності проведеного контролю якості вищої освіти.

Ми далекі від того, що наш перелік є вичерпним, але вважаємо, що саме він буде доцільним для використання, щоб з'ясувати основні показники ефективності контролю. Зазначене дає підстави

стверджувати, що залежно від підходу для обрання критерію отримуються результати, який впливає на економічну безпеку держави, і взагалі на стан економіки, за якого:

- забезпечується стійкість контролю якості від зовнішніх і внутрішніх загроз;
- забезпечується розвиток контролю якості вищих навчальних закладів, їхньої діяльності для задоволення потреб як суспільства, так і держави, її економічної безпеки;
- забезпечується захист національного розвитку якості освіти та прав громадян як в освітній, так і в економічній сферах.

Якщо дослідити норми чинного законодавства України про освіту та економічні відносини, то можна стверджувати, що економічна безпека тісно пов'язана з освітою і створює умови для надійного захисту інтересів держави, а щодо громадян, то вони можуть повною мірою реалізовувати надані їм права і свободи, які передбачені Конституцією України.

Отже, досліджуючи напрями удосконалення адміністративно-правових принципів контролю вищої освіти, необхідно звернути увагу на стан та перспективи розвитку саме організаційних принципів здійснення цього контролю.

Одразу зазначимо, що і в наш час ведеться дискусія серед науковців щодо співвідношення категорій «основи», «засади» або «принципи», то це є проявом особливостей сучасного стану національної юридичної науки з гносеологічного погляду, які полягають у певній невизначеності її методологічних і теоретичних підвалин та установок, а тому допоки в науці, у правотворчій чи правозастосовній практиці не досягнуто єдності щодо розуміння цих питань, їх тлумачення буде здійснювати довільно, виходячи із завдань, що стоять перед суб'єктом тлумачення в тому чи іншому разі [5].

Саме тому ми в подальшому спробуємо розкрити організаційні принципи контролю за якістю вищої освіти. Спочатку потрібно з'ясувати організаційно-інституційну складову механізму зазначеного контролю, а саме: установити суб'єктів, які цей контроль здійснюють. Одним із ключових питань тут буде необхідність та доцільність передання частини функцій із контролю за якістю освіти спеціалізованим агенціям, що утворюються та функціонують на громадських і конкурсних засадах. Відомо, що вказані агенції

розробляють інструментарій до методик оцінки якості, а також здійснюють перевірки якості освіти. Крім того, до їхньої компетенції входить відбір і навчання експертів, що проводять перевірки, публікування матеріалів перевірок, здійснення аналізу результатів діяльності, проблем і перспектив систем якості у сфері освіти.

І тут головне, що акредитацію здійснюють незалежні організації, тобто такі, що не підпорядковані інтересам сторін (проте корупцію виключити поки що неможливо). Ми поділяємо думку тих дослідників або практичних працівників, які вважають, що незалежність, об'єктивність та неупередженість контролю та його результатів більш правдиво висвітлює реальну справу в тих об'єктах, які вони перевіряють [74, с. 147–214].

І тут, на наш погляд, необхідно прийняти закон, який би передбачав організаційно-правові засади функціонування вказаних вище акредитаційних агенцій, відгородити їх від зовнішнього впливу, що також підвищить рівень якості та ефективності контролю. Водночас необхідно зазначити, що суб'єкти контролю не повинні фіксувати лише недоліки, а й вживати заходів щодо усунення їх та надавати рекомендації й поради щодо подальшого розвитку освітньої діяльності конкретного закладу вищої освіти. Більш реально ці питання досліджені В. Невядовським, який вважає, що зазначену діяльність державі в особі Національної агенції потрібно проводити спільно з міжнародними організаціями [45]. Отже, можна стверджувати, що в разі удосконалення організаційних засад контролю за якістю вищої освіти значно покращується й діяльність суб'єктів та дисциплінуються підконтрольні об'єкти. При цьому доцільно скористатися зарубіжним досвідом, наприклад, досвідом Німеччини, де, за результатами перевірки, експерти вказують не лише недоліки, а й на досягнення закладу вищої освіти порівняно з результатами попередньої експертизи. Щодо виявлених недоліків, то вони не просто фіксуються суб'єктами експертизи, а й надаються керівництву ЗВО як основи для підтримки в усуненні всіх недоліків для подальшого покращення освітньої діяльності.

Удосконалення процесу управління

3.1. «Менеджмент» і «управлінське рішення»: специфіка гносеологічної дихотомії

Відомо, що особливістю управління будь-якими об'єктами є досягнення певної мети. Тому сам процес управління ми характеризуємо як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з метою реалізації суб'єктом своїх функцій для досягнення поставленої мети. Отже, процес управління складається з певних видів управлінської діяльності, яка циклічно повторюється і становить собою функції управління, що виконуються в різному ступені деталізації. Наприклад, до загальноновизнаних функцій управління можна віднести згадані вище планування, організацію, мотивацію і контроль. Однак, тут необхідно мати на увазі, що прийняття саме рішень нібито пронизує всю управлінську діяльність і жодна функція, незалежно від того, який орган її виконує, не може бути реалізованою без підготовки й виконання управлінських рішень. Тому вся сукупність видів діяльності будь-якого працівника так чи інакше пов'язана з прийняттям і реалізацією рішень. Узагалі керівник будь-якої юридичної особи, у т. ч. і ЗВО, повинен розуміти важливість його діяльності з прийняття рішень і визначення його ролі в управлінні.

Тільки правильно оцінивши можливі негативні і позитивні наслідки, розробивши програму дій щодо запобігання можливих негативних наслідків, керівник може бути впевнений, що приймає правильне управлінське рішення.

Щоб розкрити процес управління, наприклад у ЗВО, потрібно з'ясувати його сутність, зміст, зокрема стратегічне завдання, розкрити місце і роль керівника в процесі управління при прийнятті рішення та кількох інших питань.

Як зазначалося, сам процес управління є нічим іншим, як діяльністю об'єднаних в одну систему суб'єктів управління, що спрямована на досягнення цілей організації, де працює керівник, шляхом реалізації певних функцій з використанням методів управління. Ні для кого не секрет, що розроблення управлінських рішень і є найважливішим з управлінських процесів, від якого залежить кінцевий результат діяльності будь-якого підприємства, організації чи установи. Якщо ми, наприклад, візьмемо керівника господарського підприємства, то для нього особливістю сучасного управління буде спрямованість на ефективне ведення господарської діяльності в умовах нинішнього дефіциту ресурсів, бажання зменшити регулювання виробництва з боку вищих структур адміністративними методами, покращення умов виробництва. А якщо розглянути систему управління у ЗВО, то одразу звернемося до Закону України «Про освіту», який є джерелом азів управління, а саме: на підставі ліцензії реалізує освітньо-професійні програми вищої освіти на визначених освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнях і в такий спосіб забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їхніх орієнтирів, інтересів, спроможностей та нормативних вимог в галузі вищої освіти, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність. Керують, як ми вже зазначали, закладом вищої освіти ректор, директор, начальник тощо. І від того, наскільки професійно підготовлений керівник ЗВО до зазначеної посади, у подальшому залежить авторитет і навіть існування ЗВО. Саме ректор на підставі своїх повноважень має вирішувати таке: затверджувати структуру та штатний розпис ЗВО; видавати накази та розпорядження; представляти ЗВО в державних та інших органах; розпоряджатися матеріальними цінностями ЗВО; керувати господарською роботою у ЗВО; приймати на роботу та звільняти з роботи всіх співробітників; відповідати за охорону праці і за стан законності та правопорядку у ЗВО; контролювати та формувати контингент студентів, які навчаються у ЗВО, приймати та відраховувати їх, а також контролювати штатно-фінансову дисципліну. Крім того, він має забезпечувати дотримання службової та державної таємниці та виконувати інші службові обов'язки, передбачені нормативними актами, зокрема затверджувати положення щодо створених робочих органів, у т. ч. приймальної комісії, адміністративної ради тощо. Також керівник має працювати

з отриманою інформацією, розпоряджатися нею, а бізнес-інформацію як особливий вид пов'язаний з управлінським рішенням, він, за необхідності, бере за основу при прийнятті рішень як щодо внутрішньої структури роботи ЗВО (спеціальності, контингент, штатний розпис, персонал, фінансування тощо), так і стосовно зовнішньої (наприклад, державне замовлення, ситуація на ринку праці, середня заробітна плата, тарифи на комунальні послуги, податкова політика та ін.).

Особливо уважно ректор повинен працювати з інформацією про набір абітурієнтів, яка є найважливішим показником стабільності ЗВО та дозволяє правильно визначити пріоритети, вносити корективи в профорієнтаційну роботу, скорегувати номенклатуру спеціальностей та стратегію кадрових змін тощо. Інакше кажучи, отримана внутрішня інформація дозволяє ректору ЗВО здійснювати прогнозовану політику, постійно зменшувати собівартість навчання. Наявність корпоративної інформаційно-аналітичної системи дозволяє залучити до цієї роботи керівників ЗВО всіх рівнів та приймати адекватні, а не волюнтаристські рішення.

Ураховуючи те що організація навчального процесу у більшості українських ЗВО має традиційну форму і корінням сягає в радянські часи, необхідно зауважити, що параметрів, які визначають систему, багато. До них належать: на верхньому рівні – навчальні плани, розпис занять, штатний розклад, кадри, контингент та ін., а на нижчому рівні – навантаження на викладача, погодинний фонд, кількість ставок та ін. Ця інформація дає ректору можливість вирішувати такі завдання, як заробітна плата, її отримання, стипендія, плата за навчання та її зарахування на рахунок ЗВО. Зазначимо, що використання корпоративних комп'ютерних систем підтримки процесів, які регулюють отриману бізнес-інформацію, є дуже необхідною для сучасного ЗВО. А в процесі зміни характеру роботи з бізнес-інформацією основним є формування навичок управління нею та можливістю її трансформації в знання. І головне, що таке переосмислення діяльності ЗВО в контексті використання інноваційних технологій для ефективного управління дозволить ректору забезпечити особисту конкурентну діяльність ЗВО на освітньому ринку. У такій ситуації керівник ЗВО, щоб успішно виконувати поставлені завдання, має засвоїти саму структуру процесу управлінської діяльності, очолюваного ним ЗВО. Це, по-перше, організаційна модель,

що охоплює організаційну структуру ЗВО та ролі, які виконує персонал, у системі управління. По-друге, функціональна модель – процеси та явища, які їх же і ініціюють, а також вихідні результати. І, нарешті, по-третє, це інформаційна модель, яка містить схему інформаційних потоків у системі управління, утвореній на основі функціональної моделі.

Як бачимо, у ректора ЗВО багато обов'язків, проте він ще повинен і стежити, як проходять реформи в Україні, зокрема в системі вищої освіти. Ми погоджуємося з виступом колишнього ректора Української академії банківської справи на нараді, присвяченій припиненню її діяльності, про те, що в такий спосіб вищу освіту не врятувати. Необхідна модернізація всієї системи вищої освіти України, яка має бути спрямована, насамперед, не на закриття навчальних закладів, а на демократизацію їхньої діяльності та послідовне впровадження академічних прав і свобод освітніх закладів, на створення умов для їхньої економічної самостійності. Саме за таких умов ЗВО будуть спроможні сформувати особисту стратегію розвитку з урахуванням потреб ринку освітніх послуг та ринку праці. Дійсно, таке усвідомлення створює можливість для ЗВО вивчати потреби абітурієнтів, держави та роботодавців і відповідно до цього шукати власну нішу на ринку праці. Зазначимо, що глобалізація ринків і пов'язана з цим конкуренція змусила керівників ЗВО покращити систему управління, щоб також мати можливість пройти ліцензування. А головним буде питання впровадження в систему освіти менеджменту якості освіти, яке б відповідало вимогам міжнародних стандартів ІСО серії 9000 на базі Європейських стандартів 1 809 001 «Системи менеджменту якості. Вимоги». Проте одразу зауважимо, що застосування цієї системи означатиме лише впровадження системного та систематичного підходу для досягнення ЗВО бізнес-цілей. Досвід показує, що якість освіти є однією з основних проблем сучасних ЗВО України, вона вимагає комплексного підходу до вирішення та розроблення чіткого механізму моніторингу якості освіти в цілому, так і національної системи освіти, зокрема закладів вищої освіти. У процесі своєї діяльності керівник має самостійно враховувати ті явища, які справляють вплив на конкурентні переваги і становище очолюваного ним ЗВО у конкурентному середовищі. Це дозволить оперативно реагувати на зміни в конкурентному середовищі, пристосуватися до них,

зайняти більшу нішу освітянського ринку та витіснити неконкурентоспроможні ЗВО.

Для керівника бажано, щоб сучасне управління сприяло розвитку ринку, товаро-грошових відносин в оптовій торгівлі засобами виробництва, конвертуванню грошей, а також стабілізації ринкових цін. При цьому управління одночасно є елементом і функцією систем різних галузей (соціологічних, технічних, гуманітарних, освітніх, екологічних та ін.), що забезпечують їхню структуру, підтримання процесу діяльності, реалізацію програми і мету діяльності. Під управлінням також розуміють сукупність процесів, які забезпечують підтримання самої системи в запрограмованому стані або перепрограмування її на новий, більш життєвий стан юридичної особи шляхом розроблення та реалізації цілеспрямованої допомоги [15, с. 31–34]. Як зазначалося, поняття «управління» і «менеджмент» часто використовуються як слова-синоніми, проте в їх змісті є й відмінності. Так, менеджмент – це спосіб, манера спілкування з працівниками, влада і мистецтво управління, специфічні адміністративні навички, яким, як правило, навчають, а також як установа управління – адміністративна одиниця, без якої не може існувати жодна юридична особа [23, с. 35–41]. Основним завданням працівників в апараті управління є ефективне використання та координація всіх ресурсів юридичної особи, зокрема інформації, споруд, грошових коштів тощо. Необхідно також мати на увазі, що менеджмент можна розуміти як інтеграційний процес, оскільки він повинен розглядати різні завдання, необхідність вирішення яких за своєю суттю забезпечує досягнення поставленої мети [50, с. 128–134]. І найголовніше: менеджмент – це вміння використовувати досвід, навички, знання і інтелект для досягнення мети. Крім того, він визначає сфери певної категорії знання підлеглих, їхню ділову кваліфікацію і професійну майстерність, які сприяють отриманню навичок управління [50, с. 134].

Зазначене дає нам можливість визначити підходи, які б сприяли визначенню сутності менеджменту як сфери необхідних знань і професійної діяльності, спрямованих на формування та забезпечення досягнення запланованих наслідків у діяльності юридичної особи. До основних категорій менеджменту належать: об'єкт, суб'єкт, функції, види, закони і закономірності, методи і принципи. Категорія менеджменту, як зазначають деякі науковці, є найбільш

загальним і фундаментальним розумінням, що відображає суттєві властивості та стійкі відношення в процесах управління юридичної особи [14, с. 98].

Об'єкти управління можуть бути різними, наприклад, сільське господарство, освіта, транспорт, область, район, місто, якість продукції, види ресурсів тощо.

До суб'єктів управління належать керівники різного рівня, які мають право приймати рішення (директор, рада директорів, мер міста, менеджер, обласна або міська рада), а також інші особи, які мають права управлінського впливу на об'єкт.

Управлінські рішення нагадують собою вибір альтернативи, що обрала особа, яка приймає рішення в межах своїх повноважень та компетенцій і спрямована на досягнення запрограмованої мети.

Необхідність такого відбору об'єктивна, оскільки в практичній діяльності виникає кілька варіантів управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей юридичної особи та вирішення проблем, що виникли. Ураховуючи що варіанти не рівноцінні за різними параметрами (строком, ресурсами, інформацією тощо), необхідно підібрати кращий і його реалізувати.

Основними функціями управлінських рішень, які свідчать про багатогранність цього розуміння і якими має володіти керівник, є: а) напрямна; б) координувальна; в) мотивувальна. Перша виявляється в тому, що рішення приймаються, ураховуючи довгострокову стратегію розвитку юридичної особи, і конкретизують в різні завдання. Водночас ці рішення становлять собою основу, яка забезпечує реалізацію загальних функцій управління, а саме: планування, організації, мотивації, контролю, що й реалізуються через прийняті рішення.

Щодо ролі координації управлінських рішень, то вони відображаються в необхідності погодження дій виконавців для реалізації рішень у затверджений термін і у відповідній якості.

Щодо мотивувальної функції рішень, то вона реалізується з допомогою системи організаційних заходів, зокрема наказів, розпоряджень, постанов тощо, а також економічних стимулів – таких, як премії чи надбавки до заробітної плати, і соціальних оцінок, у т. ч. за творчу самореалізацію, трудову активність та ін.

Зазначимо, що прийняття ефективного управлінського рішення значною мірою залежить від виконання та співвідношення згада-

них вище функцій як під час його підготовки, так і під час впровадження. І саме такі рішення стають реальним інструментом досягнення поставленої мети. Що прикметно, характер розроблення й реалізації управлінських рішень залежить здебільшого від особистих, у т. ч. психологічних, характеристик керівника. А тому їх можна поділити на такі групи: урівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані, обережні. Кожна група має свою специфіку. Так, першу групу рішень приймають керівники, які уважно і критично ставляться до своїх дій під час висування гіпотез, так і їх перевірки. Досвід показує, що такі керівники практично завжди до прийняття рішень уже мають сформовану ідею. Стосовно імпульсивних рішень, то вони приймаються керівниками, які легко генерують різні ідеї в необмеженій кількості, але не здатні їх належно перевірити, уточнити й оцінити. Тому рішення, як правило, є недостатньо обґрунтованими та недосконалими, адже були прийняті імпульсивно. Інертні рішення можна характеризувати як наслідок обережного пошуку. На перший план висуваються контрольні та уточнюючі дії над генеруванням ідей і, як результат таких рішень, важко виявити оригінальність і взагалі щось нове. Такі рішення не є генератором нових ідей, слабо активізують діяльність працівників на їх виконання. Ризикові рішення керівник приймає сам, без їх обґрунтування, бо впевнений у своїх силах. Як правило, такі керівники мають «гарну кришу» у вигляді керівників вищого рівня, які їх підтримують, а інколи є підлеглими. Обережні рішення характеризуються глибокою оцінкою керівником всіх варіантів, занадто критичним підходом до справи і великою кількістю узгоджень. Якщо візьмемо, наприклад, господарське підприємство або фірму, то заходи з удосконалення процесу прийняття управлінських рішень, їх якість можуть бути такими, як на рис. 3.1.

Умовний аналіз господарського підприємства або фірми, які перебувають у стадії зростання, свідчить, що їхнього головною метою має бути боротьба за систематичне й збалансоване зростання та формування індивідуального іміджу. При цьому основним завданням залишається зростання за різними напрямками, а також боротьба за ринки збуту своєї продукції і, безперечно, урахування інтересів споживача. У таких випадках ефект керівництва, його якість досягаються і завдяки стилю керівництва, і шляхом делегування частини повноважень іншим співробітникам.

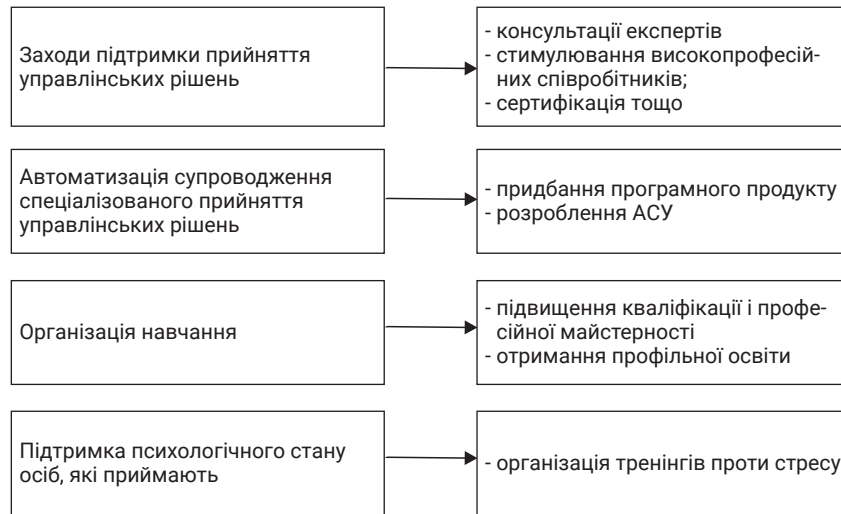


Рис. 3.1. Заходи з удосконалення процесу прийняття управлінських рішень

До організації праці належать: розмежування, кооперація і, безперечно, мотивація за допомогою премії. Зазначимо, що не всі співробітники відповідають вимогам для підвищення зростання виробництва в конкретній сфері діяльності, тому вони мають підвищувати свою професійну майстерність та ділову кваліфікацію. Під час навчання співробітників знайомлять з конкретними стандартами, яким вони мають відповідати. І, якщо підсумувати, то можна назвати основні проблеми, над якими керівництву необхідно працювати, щоб покращити кадрову політику підприємства й ефективність його роботи, а саме:

- розробити стратегію розвитку підприємства приблизно на п'ять років;
- розробити агресивну маркетингову програму, рекламні заходи своєї продукції, що забезпечить підвищення попиту на неї;
- удосконалити форми і систему оплати праці;
- розробити систему заохочень співробітників [84, с. 5–52].

Зазначене дає можливість стверджувати, що вибір основних напрямів організаційного розвитку є важливим етапом розвитку будь-якої юридичної особи. Від раціонального складу підрозділів

органів управління, їх зв'язку між собою і взаємодії з підлеглими значною мірою залежать ефективність роботи самої системи управління і авторитет юридичної особи в цілому. Ще раз наголосимо, що розроблення управлінського рішення є важливим етапом процесу управління будь-якої юридичної особи, тому що від його якості залежить загальний рівень результативності та життєздатності самої юридичної особи.

Для вирішення цього питання необхідно відповісти на таке: що робити (об'єкт)?, як робити (технологія)?, для кого (споживачі)?, за яку ціну?, з якими параметрами?, з якими шкідливими наслідками?, у якій кількості?, у які строки?, де?, кому (виконавці)? Отже, аналіз існуючої організаційної структури і процес прийняття управлінських рішень свідчать, що виконання останніх сприятиме юридичним особам з господарською і освітньою діяльністю виходу на новий виток управлінських рішень з економічної діяльності, які необхідні в наш час для існування самої юридичної особи.

3.2. Робота з кадрами: основна проблема

Відомо, що економіка в Україні в цілому та кожної галузі зокрема залежить від певних чинників, основним з яких (таких, що впливають на рівень виробництва) є кадри (персонал) юридичних осіб. Як уже зазначалося, кадри – це найбільш цінна та впливова частина виробничих сил держави, а тому ефективність діяльності юридичних осіб, у т. ч. й професорсько-викладацького складу ЗВО, залежить від кваліфікації службовців, робітників, їх розміщення та використання.

З переходом до ринкової економіки в державі відбулися принципові зміни в системі управління юридичними особами, а особливо у сфері економічних відносин. І, як уже згадувалося, наслідком таких змін стали нові підходи до організації та якості управління юридичними особами, а також до управлінських кадрів, про що ми вже зазначали. Проте, щоб усунути недоліки, які існують у сфері економіки та інших галузях, державі необхідно вирішити низку проблем, що виникли у зв'язку зі змінами в системі управління персоналом (кадром) юридичних осіб.

Одразу зазначимо, що на перший план виходять важливість та практичне значення ефективності використання й управління

кадрами (персоналом) юридичних осіб. До недавнього часу це поняття практично було відсутнє в управлінській практиці, хоча в кожній організації існувала своя підсистема управління персоналом (кадрами), зокрема, відділ кадрів, в обов'язки яких входили не тільки прийом на роботу та звільнення працівників, а й їх навчання, перепідготовка тощо. Крім того, потрібно згадати, що відділ кадрів більшості юридичних осіб, як правило, мав низький організаційний статус і був слабким у професійному плані. Відділи кадрів структурно не були пов'язані з іншими підрозділами, які також виконували функції управління кадрами, наприклад, юридичний відділ, відділ праці та заробітної плати тощо, і, як наслідок, такі відділи кадрів не були ні методичним, ні інформаційним, навіть не координуючим центром кадрової роботи на підприємствах, в організаціях, бізнес-структурах, у системі освіти тощо.

Практика свідчить, що в сучасних умовах кадровим службам недостатньо готувати накази, розпорядження та тримати кадрову інформацію. Вони поступово повинні набувати статус центрів з розроблення та реалізації стратегії організації праці з метою підвищення трудової та виробничої дисципліни, активності персоналу, справедливої оплати праці та ін.

Практичні працівники на собі відчувають, як поступово відбувається відхід від ієрархічного управління й жорсткої системи адміністрування до ринкових взаємовідносин у системі управління персоналом, утворюються нові структури, відповідно до яких визначення функцій управління ведеться не лише вниз, а й навпаки. Звідси відбувається орієнтація не на старі вертикальні структури, а на численні форми горизонтальних зв'язків.

Роль кадрової служби дуже відповідальна, особливо на підприємствах, які здійснюють організаційно-економічну діяльність в умовах сьогодення, за яких економічна ситуація в державі бажає кращого. На наш погляд, кадрова служба має бути координатором та організатором всієї роботи з кадрами, кадрової політики й будь-яких інших заходів у роботі з кадрами.

Отже, доходимо висновку, що кадрове управління в будь-яких компаніях, на підприємствах, в організаціях, бізнес-структурах тощо просто необхідне, тому що цей напрям роботи має забезпечувати повноцінне функціонування юридичної особи й вимагає відповідного документального оформлення. Інакше кажучи, змістом

кадрового управління є цілеспрямований, організаційний вплив на весь кадровий потенціал юридичної особи. Практичний досвід авторів монографії дає можливість стверджувати, що метою кадрового управління є:

- забезпечити максимальну ефективність роботи юридичних осіб;
- задовольнити потребу колективу в цілому та кожного співробітника окремо.

Щодо завдань кадрової системи, то, безперечно, їх надто багато, але основних чотири.

По-перше, необхідно підібрати для юридичних осіб кваліфікованих працівників, які б були зацікавлені в наслідках своєї праці.

По-друге, потрібно використовувати кваліфікацію працівників, їхні вміння та навички, а також своєчасно надавати їм можливість підвищувати свою ділову кваліфікацію та професійну майстерність.

По-третє, сприяти кар'єрному зростанню працівників, а також збереженню толерантних відносин між ними.

І, нарешті, по-четверте, створювати комфортні умови праці та надавати можливість працівникам виявляти свої творчі здібності.

Відповідно до зазначених завдань управління кадрової діяльності ма\ ґрунтуватися на таких принципах, як:

- постійна орієнтація на дотримання законодавства про працю;
- зменшення плинності кадрів, створення умов для цього;
- постійна турбота про кожного працівника, повага до нього, його прав та гідності.

Практика свідчить, що порушення законодавства про працю має місце завжди, і особливо на приватних підприємствах. Воно може бути різним, наприклад, скорочення, відпустки, порушення прав жінок, у формах сплати заробітку. У перехідний період основним порушенням є відсутність записів у трудовій книжці або неправильний запис, вигідний роботодавцю.

Щодо другого принципу, то необхідно зауважити, що гарний керівник має цінувати свої кадри, адже це сприяє зростанню його іміджу та стабілізує роботу будь-якої компанії (юридичної особи), сприяє укладанню договору про працю і колективного договору.

Щодо третього принципу, то про його зміст говорить сама його назва.

Так, для успішної роботи юридичної особи працівникам кадрової служби необхідно підібрати такий персонал, такі кадри, які зможуть реалізувати довгострокові цілі юридичних осіб. Така стратегія передбачає довгострокову роботу з кадрами, зокрема розроблення та коригування психологічних можливостей, реалізацію системи мотивації, а також удосконалення всієї структури кадрового управління. Така концепція розвитку передбачає також управління кадровою роботою з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність юридичної особи в цілому. Як бачимо, стратегія кадрового управління пов'язана зі згаданими вище стратегіями управління організацій.

Зокрема, ризикована стратегія використовується, наприклад, компанією, яка пропонує нову послугу. Така компанія має на меті задовольнити вимоги клієнтів. У такому разі управління кадрового забезпечення має, по-перше, підбирати працівників, які готові до ризику; по-друге, створити систему заохочень на конкурентній основі, яка б задовольнила працівника, який прагне підвищити кінцевий показник своєї діяльності.

Говорячи більш конкретно про розвиток закладів вищої освіти в Україні, ми можемо стверджувати, що освітні реформи йдуть мляво, без належної наукової підготовки. Разом з тим, якщо візьмемо кількісний показник, то наша держава знаходиться з-поміж перших п'ятнадцяти держав світу, тоді як за рівнем менеджменту освіти десь на останньому, хоча відповідальність за якість лежить на ЗВО. Ми не ставимо за мету аналізувати праці науковців про якість освіти в Україні, хоча зауважимо, що їх багато. Однак підходи до якості освіти у кожного свої. Наприклад, вчені-філософи вважають, що якість освіти – це синтезатор сучасних проблем розвитку освіти в державі і одночасно індикатор якості освітянської політики та реформ освіти останніми роками. Одразу зазначимо, що на якість послуг ЗВО впливає і матеріально-технічне забезпечення останніх. Проте для викладачів пропонують два заходи, які б сприяли якості підготовки студентів. Вони не нові. По-перше, це підвищення кваліфікації науково-педагогічного сектору викладачів; по-друге, це індивідуалізація навчання та застосування нетрадиційних форм навчання.

Свого часу один з авторів монографії проводив опитування професорсько-викладацького складу Української академії банківської

справи НБУ з питання що потрібно зробити, щоб покращити якість підготовки студентів. І, що характерно, більшість анкетованих відповіли, що насамперед необхідно підвищити заробітну плату викладачам та покращити умови їхньої праці. На другому місці була відповідь про зміну методики навчання: дозволити самому викладачу застосовувати свій творчий підхід до навчання студентів. Лише на третьому місці була пропозиція підвищити професійну підготовку викладачів, які мають недостатній досвід. А взагалі процес забезпечення якості вищої освіти має бути системним, передбачали моніторинг освітньої діяльності, а якісна перепідготовка викладачів вимагає від Міністерства освіти і науки України додаткових коштів, яких сьогодні просто обмаль.

3.3. Управління трудовими ресурсами: система удосконалення

У цьому підрозділі ми розглянемо генезис поняття «трудові ресурси» юридичної особи, принципову схему формування та управління трудовими ресурсами, особливо в економічній галузі держави. Відомо, що нині на вітчизняному і світових ринках ведеться конкурентна боротьба, спровокована глобальною соціально-економічною нестабільністю у світі. Зазначене вимагає від України негайного розвитку науково-технічного процесу в економічній сфері. А сам факт розуміння того, що основу підвищення такої ефективності складають конкретні працівники, зумовив створення й розвиток теорії та практики управління трудовими ресурсами, безперечно, найбільш важливим елементом продуктивних сил. І можна стверджувати, що основним джерелом розвитку економічних відносин є люди, а саме: їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Не секрет, що існує безпосередня залежність конкурентної спроможності економічної сфери, рівня добробуту населення, підвищення ефективної діяльності юридичних осіб від якості трудового потенціалу, кадрів. Людський фактор є тим джерелом, яке формує основний рух становлення, розвитку і ефективного господарювання всіх соціально-економічних систем держави. Тому можна стверджувати, що трудові ресурси – це особливий вид економічної й інших галузей. Саме трудова діяльність громадян становить основу виробництва

матеріальних і нематеріальних потреб, а також є носієм відносин, що виконують у процесі відновлення робітничої сили. Саме тому управлінню трудовими ресурсами як складовою частиною менеджменту юридичних осіб завжди приділялась необхідна увага як науковцями, так і практиками. Проте підходи до визначення поняття «управління трудовими ресурсами» серед науковців різні. Ми не ставимо за мету їх аналізувати, а зупинимось на змісті системи управління трудовими ресурсами фізичних осіб у сфері праці та визначимо деякі ключові поняття.

Зазначимо, що сьогодні управління кадрами визнається однією з найбільш важливих сфер життя юридичної особи, спроможної значно підвищити її ефективність та імідж у цілому. Трудові ресурси є основною цінністю будь-якої організації, тому управління кадровим персоналом, урахуовуючи тимчасових та найманих працівників, роботодавців і всіх осіб, які володіють ресурсами підприємства, має передбачати встановлення згаданих вище організаційно-економічних, соціально-політичних і правових відносин суб'єкта і об'єкта управління.

Управління кадровим персоналом, його методологія мають специфічний понятійний апарат, який містить відокремлені характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури та спрямованість аналізу змісту праці різних категорій працівників. Можна стверджувати, що в наш час найбільш важливим ресурсом будь-якої юридичної особи є її співробітники. Однак також можна стверджувати, що далеко не всі керівники розуміють, як важко управляти цими ресурсами. Зміст завдання керівників полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати можливу віддачу персоналу. Тому, якими б не були управлінські рішення керівників, ефект від них може бути отриманий лише в разі, якщо вони зрозумілі й прийняті співробітниками юридичної особи. А це може бути досягнуто лише за умови, що співробітники будуть зацікавлені в результатах своєї праці. Ми спробуємо дослідити предмет управління кадровим персоналом, яким на господарських підприємствах є система управління, та охарактеризувати її, а також окреслити проблеми, що можуть виникнути в процесі управлінської діяльності. Як уже зазначалося, людські ресурси є основним ресурсом будь-якої юридичної особи, від якості і ефективності використання яких залежать результати діяльності юридичної особи, а для гос-

подарських підприємств і фірм – їхня конкурентоспроможність. Відомо, що управління визначається в різних формах. Водночас сам процес управління – це важка праця, зміст якої передбачає і психологічні зусилля. Отже, управління – це свідомий вплив людини на різні об'єкти з метою надати поточним процесам визначену спрямованість й отримати бажані результати. Проте залежно від виду об'єкта, на який зорієнтований управлінський вплив, від кола осіб, на яких спрямований вплив тих, хто управляє, можна визначити такі управління: суспільством, державою, соціальними процесами, економікою, юридичними особами та їх керівниками, власним господарством тощо. Не секрет, що управління – це свідомий процес, який здійснюється керівником, тобто його розумом, а не емоціями.

Можна зазначити, що управління обов'язково передбачає мету, на досягнення якої воно і спрямоване. Отже управління й виникає тому, що суб'єкт бажає досягти повного результату, здійснити свої наміри, задовольнити свої потреби тощо. Як правило, формування мети і передбачає управління. Виходячи зі своїх цілей та бажань, керівник організовує та спрямовує дії інших осіб (підлеглих), щоб отримати результат. Водночас зазначимо, що в літературі з менеджменту немає єдиної думки щодо визначення поняття «управління персоналом». Це і кадровий менеджмент, і менеджмент персоналу, і маркетинг персоналу, і економіка персоналу, і менеджмент людських ресурсів тощо [2, с. 264]. Однак їх сутність залишається однаковою, тобто в основі цього лежить діяльність юридичної особи, спрямованої на працівника, зміну його мотивації, щоб домогтися від нього максимальної віддачі, та, взагалі, досягнення високих результатів діяльності юридичної особи.

Проте, щоб цього досягти, потрібно не тільки сформувати, а й правильно використовувати кадровий трудовий персонал. На практиці ці дії взаємно пов'язані. Під формуванням необхідно розуміти створення реального потенціалу живої праці, знань, навичок, які в будь-якій державі, у т. ч. й в Україні мають охоплювати як усе суспільство, так і окремого працівника.

При цьому, формуючи кадровий потенціал, керівники мають враховувати такі чинники: демографічні, професійно-кваліфікаційні, медико-біологічні, психофізіологічні, соціальні, ідейно-політичні та ін. І тут керівник повинен знати, що показником якості сформованого ним кадрового потенціалу є ступінь зба-

лансованості професійно-кваліфікаційної характеристики працівника з вимогами суспільного господарства, що динамічно розвивається.

Необхідно зазначити, що сьогодні, в умовах переходу до ринкової економіки, постає питання раціонального й ефективного використання кадрів, наприклад, на промисловому підприємстві. Сутність такої роботи полягає в більш повному виявленні та реалізації можливостей кожного працівника, посиленні вимог до якості праці. Необхідно прагнути підвищення ділової кваліфікації й професійної майстерності працівника, при цьому постійно його стимулюючи, заохочуючи і оцінюючи його внесок в остаточні результати діяльності підприємства. Як бачимо, робочий процес не може розвиватися нормально, якщо будуть нераціонально використовуватися кваліфікаційні та інші можливості працівника. Використання трудового потенціалу керівник повинен розглядати як в якісному, так і в кількісному аспекті, щоб не допускати браку в роботі, плинності кадрів та інших негативних явищ. Керівник має постійно аналізувати виконані роботи і рівень ділової кваліфікації працівників та робити необхідні висновки. Щоб ефективно використовувався кадровий потенціал, керівник повинен:

- встановити науково обґрунтовані форми праці і, за необхідності, переглядати їх;
- усунути зайві робочі місця, залишаючи необхідну кількість;
- встановити режим роботи, включаючи працю найманих працівників, неповний робочий день тощо.

Як бачимо, на формування й використання кадрового апарату впливає ціла система як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. На нашу думку, під першими розуміються умови, які юридична особа не може змінити, але має враховувати при формуванні й використанні своїх кадрів. Стосовно внутрішніх факторів, то вони за різних обставин усе ж таки піддаються управлінському впливу.

Розглядаючи сутність управління трудовими ресурсами, не можна не зупинитись на методах управління кадровим персоналом, хоча певною мірою це питання вже розглядалося. Відомо, що наука і практика виробили три групи зазначених методів, а саме: адміністративні, економічні і соціально-психологічні, які відрізняються один від одного способом впливу на керівників.

Перші ґрунтуються на власних повноваженнях керівника (дисципліна, покарання, заохочення). Вони зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, бажання працівника працювати саме в цієї юридичної особи та ін. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, а також нормативним актам відомства. Тут панує влада однієї людини (керівника).

Економічні методи – це вже елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток юридичної особи. Як уже зазначалося, важливим елементом тут є техніко-економічне планування, яке охоплює всі економічні методи управління.

Соціально-психологічні методи управління передбачають використання соціального механізму управління. Вони ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології при роботі з працівниками.

На наш погляд, зазначені методи охоплюють дві групи, а саме: соціологічні методи, спрямовані на групу працівників і їх взаємодію в процесі трудової діяльності, та психологічні методи, які діють на конкретного працівника.

Зазначимо, що соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні кадровим персоналом, вони допомагають керівництву установити призначення і місце співробітника в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію працівників з наслідками їхньої праці, забезпечити ефективні комунікації та вирішення конфліктів в колективі. І, що характерно, соціологічні методи ґрунтуються на способах мотивації суспільного впливу на працівника (працівників) через думку колективу, а це не дає можливості розвиватися мобінгу, тобто конфліктній ситуації [84, с. 89–98].

Психічні методи різноманітні, і керівнику потрібно знати ази психології людини та володіти вмінням переконати її в правомірних чи в неправомірних діях. А разом з соціологічними методами вони утворюють науковий підхід в роботі з кадровим персоналом з різних питань. Необхідно зазначити, що методи управління також можна класифікувати за ознакою належності до функції управління (нормування, планування, організація, координація, мотивація тощо).

Удосконалення процесу управління передбачає також і кадрову політику юридичної особи, яка становить собою стратегічну

лінію поведінки в роботі з кадровим персоналом. Як уже зазначалося, основною метою кадрової політики є забезпечення юридичної особи кадрами необхідної якості і необхідної кількості. Наприклад, раціональне використання кадрового потенціалу, формування й підтримання ефективної роботи підпорядкованими колективами працівників. Мета кадрової політики на різних підприємствах, в установах, організаціях може вирішуватися по-різному, і вибір альтернативних варіантів великий. Наприклад, звільнити працівника чи залишити на певних підставах, перевести на іншу роботу чи організувати підвищення кваліфікації, або ж шукати тих, хто вже має необхідну підготовку, набирати додатково працівників чи обійтися чисельністю, що вже є, але за умови більш раціонального їх використання. Здійснюючи кадрову політику, керівник має враховувати всі фактори – як внутрішні, так і зовнішні. Наприклад, фінансові можливості юридичної особи, визначені нею, припустимий рівень необхідних коштів на утримання кадрового персоналу, вимоги трудового законодавства тощо. Проте потрібно пам'ятати, що загальні вимоги до кадрової політики в сучасній Україні, коли майже в усіх галузях відбувається реформування, полягають у такому: кадрова політика має бути досить гнучкою, тобто, з одного боку, має бути стабільною, а з іншого – динамічною. Інакше кажучи, щоб її можна було, за необхідності, коригувати, вона повинна бути економічно виваженою, швидкою і рішучою в прийнятті рішень, навіть не завжди гуманною. А взагалі кадрова політика має формувати таку систему роботи з кадрами, яка б була зорієнтована на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства.

Кадрова політика повинна формувати всі необхідні вимоги до майбутніх працівників на стадії їх найму (освіта, вік, стаж, кваліфікація та ін.). Як уже зазначалося, вона має бути гнучкою, пов'язаною з кадровою стратегією, орієнтуватися на довгострокове планування та ін. Вона повинна бути складовою частиною всієї управлінської діяльності та виробничої політики юридичної особи. Водночас необхідно наголосити, що управління кадрами будь-якої юридичної особи має стратегічний і оперативний аспекти. Управління кадрами, а точніше організація управління, як правило, формується з урахуванням стратегічної концепції розвитку

фізичної особи, яка складається з трьох частин, а саме: виробничої, фінансово-економічної і соціальної.

Зазначене дає можливість дійти висновку, що кадрова політика будь-якої фізичної особи – це цілісна кадрова стратегія, що поєднує різні форми роботи з кадрами, стиль її проведення і плани щодо використання трудових ресурсів, а також оцінки результатів праці. На практиці при оцінці результатів праці працівника враховуються не тільки якісні показники, а й інші. Наприклад, оперативність при прийнятті рішень, інтенсивність і складність праці тощо.

Отже, ми дослідили, що кадри – це постійний склад працівників юридичної особи, які там працюють. Щодо персоналу, то це є весь склад тих, хто працює в організації. Отже, поняття «персонал» є дещо ширшим, ніж поняття «кадри» тому, що воно охоплює як постійних, так і тимчасових працівників. А під трудовими ресурсами юридичної особи науковці здебільшого розуміють сукупність її працівників, які мають фізичні й інтелектуальні здібності, необхідні для трудової діяльності. На наш погляд, трудові ресурси – це працездатна частина населення держави, яка має фізичні та інтелектуальні можливості, спроможна виробляти продукцію і надавати послуги, зокрема в системі освіти. Отже, трудові ресурси містять у собі як реальних працівників, які працюють в різних галузях держави, так і потенційних, які ще не зайняті, але здатні працювати.

Аналіз та організація ефективного використання трудових ресурсів юридичною особою будь-якої галузі держави є частиною системи її управління. Водночас необхідно зазначити, що важливим аспектом з погляду управління є відтворення трудових ресурсів, тобто процес постійного й безперервного поновлення кількісних і якісних характеристик працівників.

Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що саме управління трудовими ресурсами передбачає досягнення відповідності якісних і кількісних характеристик трудових ресурсів меті і завданням юридичної особи, а також удосконалення виробничого потенціалу в процесі аналізу, планування й прогнозування показників, які характеризують ступінь досягнення поставленої юридичною особою мети. Водночас зазначимо, що сучасні юридичні особи здебільшого мають, на наш погляд, певні недоліки у сфері управління трудовими ресурсами, а саме: слабку інноваційну спрямованість кадрової політики і використання зарубіжного досвіду із

значених питань, не завжди ведеться облік відділами кадрів особистих характеристик кожного працівника тощо. Такі недоліки, хоча й вважаються керівниками незначними, проте вони спричиняють плінність кадрів і низький рівень зацікавленості щодо показників підприємства, організації тощо. З урахуванням цього можна дійти висновку: якщо відсутні кваліфіковані кадри, то відсутні й перспективи розвитку юридичної особи, тому що трудові ресурси є основним важелем кожної організації незалежно від форм власності. Водночас необхідно врахувати, що саме людські ресурси та їх належне використання є дієвим механізмом конкурентоспроможності юридичних осіб, наприклад, у сфері економіки.

Це саме підтверджується в науковій літературі, де останнім часом дедалі частіше публікуються статті про людський капітал юридичних осіб [58]. Вважаємо, що зміст людського капіталу набагато ширший і охоплює не тільки трудові ресурси, а й інвестиції на освіту, науку, здоров'я, безпеку, в якість життя тощо. Тому ми погоджуємося з Т. Шульцем і Г. Беккером, які позитивно відзначають виробничу природу інвестицій в людину, що забезпечує значний та довгостроковий ефект.

Зазначене дає можливість стверджувати, що поняття «кадри», «персонал», «трудова ресурси» та «людський капітал» тісно взаємопов'язані (рис. 3.2).

Багато суперечок існує в наукових роботах стосовно відмінності між управлінням трудовими ресурсами і управлінням персоналом. Вважаємо, що ця відмінність полягає в різних підходах до реалізації управлінської діяльності, які обумовлені саме різними об'єктами управління. Звідси і відмінність функціональних сфер управління. Одразу зазначимо, що в управлінні трудовими ресурсами вона дещо ширша. А з практичного погляду функціональна сфера управління

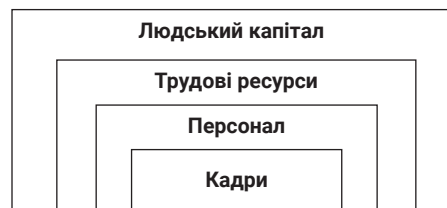


Рис. 3.2. Взаємозв'язок гуманістичних категорій в сфері праці

персоналом спрямована переважно на забезпечення юридичної особи кваліфікованими кадрами відповідно до наявних потреб.

Водночас зауважимо, що в разі зростання ролі людського фактору однією з найважливіших функцій управління стає розвиток кадрового потенціалу, а не просто приведення його до штатної чисельності. Тому перехід від управління персоналом до управління трудовими ресурсами може змінити завдання управління, функції і навіть організаційну структуру юридичної особи. Щодо безпосередньої реалізації управлінських функцій, то в системі управління трудовими ресурсами, на відміну від системи управління персоналом, значна їх частина перекидана на керівників (менеджерів) різних структурних підрозділів, які виконують свої посадові обов'язки на належному рівні. Тому їхні функції управління будуть відрізнятися залежно від ієрархічного рівня. Ще загострюємо увагу на тому, що особливо значним аспектом як для системи управління персоналом, так і для системи управління трудовими ресурсами, наприклад, господарського підприємства, незалежно від форм власності, має бути постійна надійна взаємодія з освітніми організаціями, зокрема ЗВО, коледжами тощо. Така взаємодія має бути системною і, на наш погляд, стратегічною, тому що не завершується лише участю представників юридичних осіб в ярмарках вакансій і працевлаштуванням випускників. Проте повноцінне стратегічне управління трудовими ресурсами можливе лише за участі юридичних осіб в освітньому процесі, наприклад, шляхом створення базових кафедр, організації стажування студентів тощо.

Нові підходи та визначення наукової проблематики при застосуванні адміністративно-правових засад реалізації державної політики у сфері забезпечення управління кадрами зумовить необхідність відповідного дослідження. Результатом такого кроку й стала ця монографія, яка не лише містить низку концептуальних висновків, пропозицій та рекомендацій, спрямованих на удосконалення кадрової політики в державі, а й дозволила розкрити сутність контролю за якістю вищої освіти в Україні та додатково обґрунтувати необхідність здійснення освітньої реформи з одночасним удосконаленням законодавства у цій сфері.

При цьому внаслідок того, що вища освіта є особливою діяльністю, пов'язаною із забезпеченням отримання громадянами спеціальних знань, умінь і навичок відповідно до вимог чинного Закону «Про вищу освіту», контроль є способом забезпечення законності в діяльності закладів вищої освіти. Отже, контроль, зокрема державний, у його адміністративному вимірі є нічим іншим, як нормативно визначеними структурними системами адміністративно-правових методів контролю за якістю вищої освіти в Україні.

Контроль необхідний і для того, щоб керівники, які спрямовують абітурієнтів до закладів вищої освіти, розуміли першочергове значення самої програми навчання, зорієнтованого на конкретну сферу діяльності. Тут ноу-хау стосуватиметься знань, які має отримати випускник. Наприклад, студенти задля усвідомлення фінансового права вивчають економічну теорію, оцінюють ризики і вартість можливого вчинку. І тут керівник зобов'язаний зрозуміти, чи потрібен йому подібний фахівець, який, можливо, у кращому випадку внаслідок подібного навчання, матиме потужні комунікаційні навички, але практично буде повністю позбавлений будь-яких компетенцій у сфері адміністрування. Доведено, що кадрова робота охоплює не лише підбір, добір та виховання кадрів, а й роз-

рахунок заробітної плати, кадровий облік, прийняття на роботу, звільнення та, безперечно, кадрове переміщення.

Водночас необхідно мати на увазі, що зазвичай в Україні відсутні реальні підстави для консолідації діяльності політичних партій і рухів, що безпосередньо впливає й на оновлення керівництва практично в усіх галузях державної діяльності. Саме тому державне управління віддано на розсуд керівника, який далеко не завжди організовує належну роботу кадрового апарату державного органу з виконання покладених на нього функцій, спрямованих на збереження суверенітету та розвитку політичної, економічної та соціальної систем. При цьому такі основні функції держави, як організація, планування, регулювання, законотворчість і бюджетування в Україні, через корупцію зазвичай реалізуються незадовільно.

Отже, монографічне дослідження, поміж іншим, забезпечило розкриття методології державного управління як складної галузі людської діяльності з урахуванням політичних, економічних, соціальних, організаційних, психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших систем.

1. Аберкомби Н., Хилл С., Б. Тернер. Социологический словарь Москва : Экономика, 2000. 428 с.
2. Адизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / пер. с англ. Т. Гутман. Киев : Альпина Паблішер, 2020. 264 с.
3. Аналітична доповідь про стан моніторингу якості освіти в Україні / [Бабин І. І., Гриневич Л. М., Лікарчук І. Л. та ін.] ; под ред. І. Л. Лікарчука. Київ : МБО «Центр тестових технологій і моніторингу якості освіти»; Харків : Факт, 2011. 96 с.
4. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом: (Опыт системного исследования) [2-е изд., доп.]. Москва : Политиздат, 1973. 391 с.
5. Бакаянова Н. М. Основы, засади та принципи адвокатури: співвідношення понять. *Наукові праці Нац. ун-ту «Одеська юридична академія»*. 2016. Т. 18. С. 20–25.
6. Басова Ю. Ю. Контрольно-наглядова діяльність міліції громадської безпеки : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Кіровоград, 2006. 208 с.
7. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управление ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке [пер. с англ. П. В. Миронов и И. Фрейман]. Москва : Открытый мир, Best Business Books, 2010. 424 с.
8. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / [пер. с англ.; под ред. В. Л. Иноземцева]. Москва : Academia, 1999. 956 с.
9. Богатырев М. В. Сложные подчинения: практика руководителей. Киев : Форс, 2021. 288 с.
10. Бороздина Г. В. Психология делового общения : учеб. пособ. / Г. В. Бороздина. Москва : ИНФРА, 2006. 224 с.
11. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, ІРПІНЬ : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, ІРПІНЬ : ВТФ «Перун», 2002. 1428 с.
13. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник. Москва : Триада ЛТД, 1996. 384 с.
14. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. Москва : Юрист, 2003. 496 с.

15. Герчиков В. И. Функции и структура службы управления персоналом : учеб. пособие. [7-е изд., доп. и перераб.]. Москва : ГУ ВШЭ, 2005. 144 с.
16. Горчакова И. Н. Менеджмент в образовании. Москва : Луч, 2018. 224 с.
17. Гриньова В. М., Грузина І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
18. Державознавство : підручник / [Сухонос Володимир, Сухонос Віктор, Куліш Анатолій та Білокінь Руслан] ; за ред. Володимира Сухоноса. Суми : Університетська книга, 2021. 493 с.
19. Долінська М. Деякі аспекти контролю за якістю вищої освіти в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Юридичні науки». 2017. № 884. С. 113–119.
20. Зайченко І. В. Педагогіка : підручник [3-є вид., переробл. та доп.]. Київ : Ліра-К, 2016. 608 с.
21. Зеер Э. Ф. Личностно-развивающие технологии начального профессионального образования : учеб. пособ. Москва : Академия, 2010. 176 с.
22. Карнарук Н. В. Державний контроль за нотаріальною діяльністю в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Ірпінь, 2007. 190 с.
23. Кеннеди Д. Жёсткий механизм. Заставьте людей работать на результат / [пер. с англ. Д. Глоба-Михайленко и П. Миронов]. Киев : Альпина Паблішер, 2020. 329 с.
24. Кноринг В. И. Искусство управления. Москва : БЕК, 1997. 288 с.
25. Кобзарев Ф. М. Об основных понятийных и содержательных аспектах прокурорской науки. *Вестник Академии генеральной прокуратуры РФ*. 2018. № 1. С. 24–30.
26. Конституція України : за станом на 01 січня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
27. Косінов С. Види контролю в демократичній державі. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2015. № 3 (82). С. 40–47.
28. Кошиков Д. О. Адміністративно-правові засади реалізації державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки держави : монографія. Харків : «Факт», 2020. 480 с.
29. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
30. Кубко Є. Б. Координація. *Юридична енциклопедія* : у 6 т. / [редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова) та ін.]. Київ : Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, 1998–2004. Т. 3: К–М. 2001. С. 345–346.
31. Кулиев Т. А., Мамедов В. Б. Руководитель и коллектив: взаимодействие. Москва : Знание, 1990. 64 с. (Серия «Наука и техника управления»; № 10: Новое в жизни, науке и технике).
32. Кулинич С. А. Управлінські процедури в діяльності органів прокуратури України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2007. 191 с.

33. Куприянова В. И. Использование методологии системного подхода в управлении работой с кадрами органов прокуратуры. *Проблемы кадровой работы и управления в органах прокуратуры*. Сб. научн. трудов. Москва : Научно-исследовательский институт проблем укрепления законности и правопорядка при Генеральной прокуратуре Российской Федерации, 1996. С. 58–64.
34. Курс для высшего управленческого персонала / сокр. пер. с англ. под ред. В. И. Терещенко. Москва : Экономика, 1971. 807 с.
35. Кушнір С. М. Етапи державного контролю за діяльністю освітніх закладів України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 3. С. 169–178.
36. Лалу Ф., Аппер Э. Открывая организации будущего [пер. с англ. Ю. Гиматовой]. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 176 с.
37. Литвин І. І. Правові засади діяльності контролюючих суб'єктів у сфері видання освітніх послуг. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2015. Вип. 3 (9). С. 191–195.
38. Мартанус Р. В. Социальное управление: кадры и кадровая политика. Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1986. 142 с. (Научный коммунизм).
39. Мартиненко М. М. Основы менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2003. 496 с.
40. Менеджмент : навч. посіб. / [Дорошенко Г. О., Семенець О. В., Богоявленський О. В. та ін.]; за ред. Г. О. Дорошенко. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
41. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /; [пер. с англ. А. К. Кушниренко и др.]. Москва : Дело, 1997. 704 с.
42. Михальченко М. І. Україна як нова історична реальність: запасний гравець Європи. Дрогобич : ВФ «Відродження», 2004. 488 с.
43. Наказ Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаних від корупційних та інших злочинів № 53 від 28 лютого 2018 р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 32. Ст. 1137.
44. Наливайко Т. В. Громадський контроль в Україні, як інститут громадянського суспільства: теоретично-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. Львів, 2009. 201 с.
45. Невядовський В. О. Адміністративно-правові засади здійснення контролю за якістю вищої освіти в Україні : монографія. Харків. : Факт, 2020. 367 с.
46. Невядовський В. О. Класифікація контролю за якістю вищої освіти в Україні. *Європейські перспективи*. 2016. № 3. С. 205–209.
47. Невядовський В. О. Особливості самоврядного та громадського контролю за якістю вищої освіти в Україні. *Наукові записки*. Серія: Право. 2020. Вип. 8. Спецвипуск. С. 163–166.

48. Невядовський В. О. Сутність та зміст контролю, як способу забезпечення залежності в діяльності закладів вищої освіти. *Верховенство права*. 2016. № 4. С. 209–213.
49. Невядовський В. О. Щодо необхідності вдосконалення адміністративних процедур здійснення контролю за чкістю вищої освіти. *Європейські перспективи*. 2016. № 4. С. 247–252.
50. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОБ», 2001. 560 с.
51. Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку : Комюніке ЮНЕСКО від 08 липня 2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952_011#Text
52. Омаров А. М. Социальное управление. Некоторые вопросы теории и практики. Москва : Мысль, 1980. 272 с.
53. Оніщенко Н. М. Корпоративне право. *Юридична енциклопедія* : у 6 т. / [редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова) та ін.]. Київ : Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, 1998–2004. Т. 3: К–М. 2001. С. 366.
54. Опатський В. І. Особливості вищих навчальних закладів України як об'єкта державного контролю. *Вісник Харківського нац. унів. внутр. справ*. 2009. № 4. С. 246–252.
55. Ортинський В. Л. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
56. Павленко М. В. Правові засади банківського контролю в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2010. 244 с.
57. Пальчиков В. І. Правові проблеми вдосконалення організаційної діяльності та управління у сфері освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Київ, 2005. 16 с.
58. Паршина Н. В. Человеческий капитал: сущность, содержание, особенности. *Мир современной науки*. 2013. № 3 (18). С. 65–71.
59. Пашко Л. А. Професійно-управлінська культура сучасного керівника: постановка проблеми. *Зб. наук. праць НАДУ*. 2011. Вип. 2. С. 59–72.
60. Пермінова С. О. Комунікативна компетентність менеджера в сучасній діловій взаємодії. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 16 (1). С. 30–35.
61. Петров Г. И. Основы социалистического управления. Ленинград : Из-во Ленингр. ун-та, 1974. 292 с.
62. Петровская Л. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. Москва : МГУ, 1989. 216 с.
63. Подкопаев С. В. Організація і діяльність прокуратури в Україні : монографія. Харків : Право. 2020. 362 с.
64. Про Вищу освіту : Закон України № 1556-VII від 01 липня 2014 р. : станом на 12 травня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

65. Про затвердження Положення про акредитацію закладів вищої освіти і спеціальностей у закладах вищої освіти і вищих проф. училищах : Постанова КМУ № 978 від 09.08.2001. *Офіційний вісник України*. 2001. № 32. Ст. 1491.
66. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : Наказ МОНУ № 977 від 11 липня 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/z0880-#text>
67. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України № 222-VIII від 2 березня 2015 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 23. Ст. 158.
68. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 5 вересня 2017 р. : станом на 1 січня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
69. Про прокуратуру : Закон України № 1697-VII від 14 жовтня 2014 р. : станом на 07 травня 2022 р. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#Text>
70. Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти : Постанова КМУ № 244 від 15.04.2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 36. Ст. 1070.
71. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи : монографія / кол. авт.: Цветков В. В. (наук. кер.), Дубенко С. Д., Нижник Н. Р. та ін. Київ : Оріяни, 1998. 364 с.
72. Розвиток системи забезпечення якості освіти в Україні : аналітичний огляд / [Добко Т., Золотарьова І., Ковтунець В. та ін.] ; за заг. ред. С. Калашнікової та В. Лугового. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2015. 84 с.
73. Романенко О. В. Пенітенціарна функція демократично-правової держави та роль громадського суспільства в механізмі її реалізації : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.08. Київ, 2004. 208 с.
74. Рувін О. Г. Адміністративно-правові засади здійснення контролю за діяльністю судово-експертних установ України : монографія. Суми : ФОРМ Шербина І. В., 2021. 393 с.
75. Румянцева З. П. Общее управление организацией: теория и практика : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2007. 304 с.
76. Сердюк Т. До проблеми вдосконалення системи акредитації закладу вищої освіти. *Неперервна професійна освіта*. 2018. Вип. 1–2. С. 137–144.
77. Словник української мови : в 11 т. / [редкол. І. К. Білодід (голова), Є. П. Кирилюк, Л. С. Паламарчук та ін.]. Київ : Наукова думка, 1970–1980. Т. 3: З / [ред. Г. М. Гнатюк, Т. К. Черторизька]. 1972. 744 с.
78. Словник української мови : в 11 т. / [редкол. І. К. Білодід (голова), Є. П. Кирилюк, Л. С. Паламарчук та ін.]. Київ : Наукова думка, 1970–1980. Т. 4: І–М / [ред. А. А. Бурячок, П. П. Доценко]. 1973. 840 с.

79. Советская производственно-трудова школа : Педагогическая хрестоматия : в 2 т. / [сост. В. Вейкшан и С. Ривес ; ред. А. Г. Калашников]. [3-е изд.]. Москва : Работник просвещения, 1925–1925. Т. 2. 1925. 219 с.
80. Сподін Л. А. Проблеми і шляхи забезпечення якості вищої освіти в Україні. *Науковий вісник Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України*. Серія: Гуманітарні студії. 2014. Вип. 203 (1). С. 143–150.
81. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Затверджено Указом Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2022>
82. Сухонос В. В. Взаємодія органів прокуратури і банківських установ з метою запобігання злочинності. *Вісник національної академії прокуратури України*. 2011. № 2. С. 50–53.
83. Сухонос В. В. Взаємодія прокуратури із суб'єктами фінансового моніторингу. *Вісник прокуратури*. 2010. № 12. С. 30–35.
84. Сухонос В. В. Кадри органів прокуратури: питання теорії і практики : [монографія] / [наук. ред. і автор передм. Ю. С. Шемшученко]. Суми : Університетська книга, 2014. 159 с.
85. Сухонос В. В., Сухонос В. В. (мол.). Контрольна гілка влади: доктринально-юридичні та функціонально-інституціональні контексти. *Правові горизонти*. 2017. № 3. С. 21–27.
86. Сухонос В. В., Сухонос В. В. (мол.). Контрольна гілка влади: інституціональне втілення. *Eurasian Academic Research Journal*. 2018. № 6 (24). С. 6–14.
87. Сухонос В. В. Корупція як складова способів легалізації доходів отриманих злочинним шляхом. *Правові горизонти*. 2017. № 7 (20). С. 63–71.
88. Сухонос В. В. Механізм держави і місце самоврядування: дихотомія антиномії і симбіозу в конституційно-правовій парадигмі : [монографія] / [наук. ред. О. В. Скрипнюк]. Суми : ПФ «Видавництво „Університетська книга“», 2018. 287 с.
89. Сухонос В. В., Марочкин И. Е., Богуцкий В. В. Организационно-правовые проблемы кадрового обеспечения органов прокуратуры. Сумы : Слобожанщина, 2000. 220 с.
90. Сухонос В. В. Організація і діяльність прокуратури в Україні: історія і сучасність : [монографія] / [наук. ред. Ю. С. Шемшученко]. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 348 с.
91. Сухонос В. В. Правові заходи протидії корупції в Україні в сучасних умовах: науково-теоретичні аспекти : [монографія] / [наук. ред. Ю. С. Шемшученко]. Суми : ВТД «Університетська книга», 2015. 74 с.
92. Сухонос В. В. Правові та організаційні аспекти розвитку прокуратури України в сучасних умовах : [монографія] / [наук. ред. Ю. С. Шемшученко]. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 328 с.

93. Сухонос В. В. Становлення інституту державного контролю: історико-правовий аспект. *Право України*. 2005. № 2. С. 103–107.
94. Сухонос В. В. Функції прокуратури та їх співвідношення з діяльністю. *Підприємництво, господарство і право*. 2007. № 9. С. 94–99.
95. Тихомиров Ю. А. Власть и управление в социалистическом обществе. Москва : Юридическая литература, 1968. 199 с.
96. Угода між Урядом України та Урядом Держави Ізраїль про співробітництво в галузі освіти і культури від 12 січня 1993 р. : станом на 20 квітня 1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376_004#Text
97. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с фр. Б. В. Бабина-Кореня. Москва : Центр. Ин-т труда, 1923. 122 с.
98. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основы управления персоналом : навч.-метод. посіб. Киев : МАУП, 2001. 112 с.
99. Чернадчук В. Д. Стан та перспективи розвитку бюджетних правовідносин в Україні : монографія. Суми : Університетська книга, 2008. 456 с.
100. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.
101. Шегда А. В. Основы менеджмента : учебное пособие. Київ : Знання, 1998. 511 с.
102. Щоробура І. М., Долинський Є. В., Долинська О. О. Менеджмент вищої освіти : навч. посіб. Хмельницький : Заколотний М. І., 2015. 256 с.
103. Экономика труда: социально-трудовые отношения : учебник / [ред. Н. А. Волгин и Ю. Г. Одечов]. Москва : Экзамен, 2003. 736 с.
104. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / [пер. с англ.; под ред. В. С. Кардаша]. [2-е изд.]. М. : Экономика, 1992. 224 с.
105. Якимчук М. К. Проблеми управління в органах прокуратури України. Теорія і практика : [монографія]. Київ : Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 440 с.
106. Bednar D. A. Relationships Between Communicator Style and Managerial Performance in Complex Organization: A Field Study. *Journal of Business Communication*. 1982. Vol. 19. P. 51–76.
107. Leipzig J. S., More Elizabeth. Organizational Communication: A Review and Analysis of Three Current Approaches to the Feld. *Journal of Business Communication*. 1982. Vol. 19. P. 77–92.

Наукове видання

Сухонос Віктор Володимирович
Куліш Анатолій Миколайович
Сухонос Володимир Вікторович
Білокінь Руслан Михайлович

Керівник: адміністративно-правовий вимір

Монографія

Дизайн обкладинки та макет В.Б. Гайдабрус

Підписано до друку 05.09.2022

Формат 60x84 1/16. Папір офсетний

Друк цифровий. Ум. друк. арк. 8,02. Обл.-вид. арк. 7,28

Тираж 300 прим. Замовлення № 22-09/013

Відділ реалізації. Тел.: (067) 542-08-01. E-mail: info@book.sumy.ua

ПФ «Видавництво «Університетська книга»»

40000, м. Суми, площа Покровська, 6

Тел.: (0542) 65-75-85. E-mail: publish@book.sumy.ua

www.book.sumy.ua, newlearning.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7461 від 05.10.2021
Віддруковано на обладнанні ПФ «Видавництво «Університетська книга»»