

Міністерство освіти і науки України  
ДВНЗ “Ужгородський національний університет”  
Факультет міжнародних економічних відносин  
Кафедра міжнародної політики

Палінчак М. М., Шетеля Н. І.,  
Табанюхова О. М., Тимчик М.П.  
Гжещук В. В., Палінчак В. М.

---

**СПЕЦИФІКА ПІДГОТОВКИ  
ЕКОНОМІСТІВ І МЕНЕДЖЕРІВ  
У США ТА ПОЛЬЩІ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Ужгород  
Поліграфцентр “Ліра”  
2021

УДК 378.015:33–051](73+438)+378.015:005-051](73+438)

С 71

Специфіка підготовки економістів і менеджерів у США та Польщі: Навчальний посібник / М. М. Палінчак, Н. І. Шетеля, О. М. Табанюхова, М. П. Тимчик, В. В. Гжешук, В. М. Палінчак. – Ужгород: Поліграфцентр “Ліра”, 2021. – 198 с.

#### **Колектив авторів:**

**Палінчак Микола Михайлович**, доктор політичних наук, професор кафедри міжнародних відносин УжНУ;

**Шетеля Наталія Ігорівна**, кандидат психологічних наук, директор КЗВО «Ужгородський інститут культури і мистецтв» Закарпатської обласної ради;

**Табанюхова Олена Миколаївна**, старший викладач кафедри прикладної лінгвістики УжНУ;

**Тимчик Марина Павлівна**, викладач англійської мови гуманітарно-прикладного коледжу УжНУ;

**Гжешук Владислав**, аспірант кафедри міжнародної політики (Польща);

**Палінчак Вероніка Миколаївна**, магістр міжнародних економічних відносин (Румунія).

У навчальному виданні досліджено сучасні методологічні підходи до розвитку компетентностей майбутніх фахівців економічного профілю. Здійснено систематичний аналіз досвіду підготовки економістів і менеджерів у закладах вищої освіти США та Польщі. На підставі теоретичного аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури уточнено сутність базових понять дослідження. Окреслено можливості використання прогресивних ідей досвіду вищої економічної школи США та Польщі у вітчизняному освітньому просторі.

*Рекомендовано до друку Вченою радою Ужгородського національного університету (протокол № 12 від 22 грудня 2020 р.*

© Палінчак М.М., Шетеля Н.І.,  
Табанюхова О.М., Тимчик М.П.,  
Гжешук В.В., Палінчак В.М., 2021

© Поліграфцентр “Ліра”, 2021

ISBN 978-617-596-320-3

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
Теоретико-методологічні засади розвитку компетентності майбутніх економістів і менеджерів: організаційні, педагогічні та психологічні аспекти проблеми .....	11
1.1. Сутність і завдання вищої економічної освіти на сучасному етапі державотворення .....	11
1.2. Концепція компетентності в науковій літературі ....	13
1.3. Наукові підходи до визначення поняття «менеджмент» українськими та американськими вченими .....	15
1.4. Ефективне використання інноваційних технологій у професійній підготовці менеджерів: науково-методичне забезпечення .....	21
1.5. Основні функції менеджменту: теоретичні і практичні засади .....	27
1.6. Організаційні особливості формування професійних компетентностей майбутніх фахівців економічного профілю .....	43
1.7. Парадигма самооцінки та професійної позиції як запорука набуття професійної компетентності ...	57
1.8. Психологічні аспекти комунікативних процесів у менеджменті .....	59
1.9. Професійні вимоги до менеджера – керівника закладу вищої освіти .....	67
1.10. Педагогічні технології формування професійних компетентностей менеджерів у системі безперервної освіти .....	84
1.11. Модель формування професійних компетентностей майбутнього менеджера .....	99

1.12. Роль педагогічних технологій у процесі підготовки менеджерів .....	104
Висновки до першого розділу .....	111
Контрольні питання до першого розділу .....	113

## **РОЗДІЛ 2**

Особливості підготовки економістів і менеджерів у закладах вищої освіти США .....	115
2.1. Дослідницькі університети США як основна форма інтеграції освіти, науки і виробництва .....	115
2.2. Підготовка економістів у закладах вищої освіти США .....	120
2.3. Особливості професійної підготовки менеджерів у закладах вищої освіти США .....	129
2.3.1. Технології підготовки фахівців із менеджменту в закладах вищої освіти США .....	137
2.3.2. Використання методу конкретних ситуацій у навчанні менеджерів у США .....	141
Висновки до другого розділу .....	146
Контрольні питання до другого розділу .....	151

## **РОЗДІЛ 3**

Особливості підготовки економістів і менеджерів у закладах вищої освіти Польщі .....	153
3.1. Загальна характеристика європейської моделі вищої освіти .....	153
3.2. Концепція ключових компетентностей в освітній політиці і практиці країн ЄС .....	160
3.3. Етапи децентралізації освіти в Польщі .....	168
3.4. Особливості підготовки менеджерів у вищій школі Польщі .....	179
Висновки до третього розділу .....	185
Контрольні питання до третього розділу .....	187
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	189

Проблеми освіти хвилюють людство з найдавніших часів. Вплив освіти на економічну сферу людського життя було визнано ще в Давній Греції та Давньому Римі. Визначний мислитель античного світу Платон зазначав, що розвиток освіти є необхідною умовою економічного здоров'я нормального суспільства передусім тому, що вона робить громадян “розсудливими людьми”. Оскільки освіта має високу економічну цінність, то, на думку Платона, значна частина економічного багатства повинна вкладатися саме в освіту.

Багатовікова історія українського народу засвідчує: думки освічених і мудрих правителів організовують життя і вчинки мільйонів, породжують традиції, імпульси, ритуали, приписи, у що вірити, що шанувати, до чого прямувати. Проповідник Данило Заточник (XII ст.) писав, що одні держави сильніші за інших не златом і багатством, а хоробрими і мудрими правителями. Саме завдяки хоробрим і мудрим князям, духовним наставникам Українська держава X-XIII століть була наймогутнішою та найкультурнішою державою Європи, звідки світло істини, віри і знань ширилося далеко на Захід і Південь, на дикий Схід і Північ.

Особливої актуальності проблеми вищої освіти набули на початку XXI століття. Це зумовлено низкою чинників, найважливішими з-поміж яких є:

- перехід людства від індустріального до інформаційного суспільства;
- поглиблення процесів глобалізації, модернізації та інтеграції в масштабах усього світу;
- поява нових загроз і викликів існуванню людства, адекватну відповідь на які може дати тільки вища школа;
- зростання ролі вищої освіти в суспільному розвитку;
- бурхливий розвиток системи вищої освіти, яка стає однією з найважливіших сфер людського буття і галузей народного господарства, важливим чинником забезпечення національної безпеки держав.

Привертає увагу висновок одного з провідних співробітників Світового банку Арміна Чорсі, який у передмові до аналітичного огляду під назвою “Пріоритети стратегії для освіти” писав: “Освіта продукує знання, вміння, цінності і відносини. Вона дуже важлива для громадського порядку і громадянства, безперервного економічного піднесення та скорочення бідності. Освіта стосується також культури: Освіта стосується також культури: вона є головним інструментом поширення досягнень людської цивілізації. Ці численні завдання роблять освіту ключовою цариною державної політики в усіх країнах” [1].

Аналізуючи актуальні проблеми розвитку національної освітньо-наукової системи, ми виходимо з постулату, згідно з яким вирішальною умовою зростання соціального капіталу на сучасному етапі є розвиток освіти, а інновації в широкому розумінні безпосередньо пов’язані з ефективністю державної політики у сфері освіти і науки. Україна перебуває в силовому полі тенденцій, пов’язаних із переходом людства до нової фази цивілізаційного розвитку, яку визначають уже не тільки як інформаційне суспільство, а дедалі частіше – як суспільство знань.

У царині вищої освіти ситуація в Україні, особливо в перші роки незалежності, ускладнювалася і значною мірою ускладнюється й досі низкою негативних і несприятливих чинників, основними з яких є такі:

- панування старого догматичного освітянського мислення серед значної частини управлінців галузі освіти, науковців і викладачів;
- повільне поширення серед них нового, критичного освітянського мислення;
- негативне і безпідставно упереджене ставлення чималої частини вітчизняних дослідників до здобутків західних методологічних шкіл;
- недостатнє державне фінансування закладів вищої освіти і як наслідок – низький соціально-економічний статус викладачів, які змушені боротися за виживання і ледь-ледь зводять кінці з кінцями.

У відповіді на геополітичні загрози з боку Російської Федерації, у забезпеченні національної безпеки України та її процвітання вагому стратегічну роль відіграє економічна наука та освіта. Загальноприйнятою в літературі є точка зору, згідно з якою економічна освіта ґрунтується на сумі знань, накопичених економічною наукою і практикою. Її мета – допомогти молодій людині оволодіти відповідними знаннями, навчити економічно мислити, застосовувати теоретичні положення на практиці, аналізувати й оцінювати їх у світлі реальної дійсності, робити висновки і приймати рішення, які забезпечують ефективну участь в економічній діяльності. При цьому значною мірою вирішується завдання формування в учнів адекватного економічного мислення як системи поглядів на явища і події економічного життя.

Однак доводиться констатувати, що економічна і бізнес-освіта із запізненням реагує на життєво важливі потреби українського суспільства, зокрема потребу в підготовці фахових та енергійних керівників-менеджерів, які забезпечили би економічне зростання в нових ринкових та геополітичних умовах. Тому на часі є нагальна потреба у визначенні нових принципів і шляхів розвитку вищої економічної освіти в Україні, у докладному і творчому осмисленні новітніх тенденцій світового розвитку освіти, поєднанні зарубіжних технологій із досягненнями національної освіти у процесах інтеграції в європейський та світовий освітянський простір.

У даному контексті привертає до себе особливу увагу економічна та бізнес-освіта США, адже нині це єдина світова держава, яка за короткий час, увібравши в себе передовий досвід Старого Світу, вибудувала власну систему освіти, здатну забезпечити висококваліфікованими спеціалістами сучасне постіндустріальне господарство та військово-промисловий комплекс. На початку XXI століття США переконливо демонструють, що освіта і професійна підготовка економістів та менеджерів, так зване “інвестування в людину” відіграють вирішальну роль у забезпеченні конкурентних переваг країни в межах національної і світової економіки та домінуючої ролі Сполучених Штатів на світовій арені. Без перебільшення, США можна назвати справжньою демократичною державою, громадяни якої ре-

ально користуються конституційно закріпленими правами. Всі вони – від безробітного до президента – рівні у своїх правах і мають однакові обов’язки перед країною. Американцям дивно було би почути, що їхні президенти, сенатори, губернатори, судді, шерифи – всі, кого вони обирають прямим голосуванням, мали би якісь привілеї перед законом та іншими громадянами країни, користувалися би недоторканістю або непідсудністю, оздоровлювалися б у спеціальних клініках і санаторіях, харчувалися б у спеціальних їдальнях. У США де-юре і де-факто всі рівні перед законом і “рівніших” там немає. Сьогодні ця країна представляє собою позитивний приклад ефективної децентралізованої влади, зокрема й у сфері вищої освіти. Відповідні навчальні заклади країни користуються великою автономією і є осередками демократії і прогресу, потужним каталізатором розвитку науки і громадянського суспільства. В країні існує велика кількість відомих і престижних університетів, коледжів, інститутів. Вони забезпечують високу якість освіти і демонструють приклади ефективного менеджменту. Рейтинги американських закладів вищої освіти та американських дипломів є найвищими у світі.

Загальноприйнятим у науковій літературі є погляд, згідно з яким фундатором концепції управління як специфічного виду діяльності є американський менеджмент, який створив образ менеджера-професіонала в галузях організації та управління економічними процесами, сформував найбільшу в світі управлінську інфраструктуру, вклав кошти в розвиток і популяризацію ідей менеджменту як усередині країни, так і за кордоном. Його провідне значення у світі, вплив на розвиток теорії і практики управління безперечні. Тому вивчення американського досвіду підготовки управлінських кадрів набуває для України особливої актуальності в умовах переходу вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку. Отже, актуальність проблеми підготовки студентів економічних спеціальностей у професійних навчальних закладах і закладах вищої освіти США обумовлена потребою модернізації вітчизняної системи освіти в контексті встановлення в ній загальноєвропейських стандартів з одночасним урахуванням наукового потенціалу і практичного досвіду національної вищої школи.



Важливим джерелом для осмислення і запозичення прогресивних ідей щодо успішної інтеграції України в європейський освітній простір є досвід становлення і розвитку економічної освіти у вищій школі Польської республіки. Оскільки на теренах Центральної і Центрально-Східної Європи Польща є визнаним лідером у зазначеній галузі, студіювання досвіду підготовки економічних кадрів у польських закладах вищої освіти в сучасних умовах становить особливий інтерес для України.

Всебічний аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень показав, що теоретичні і методичні засади проблеми професійної освіти майбутніх фахівців економічного профілю тією чи іншою мірою висвітлено у працях таких учених як Б. Андрушків, В. Андрущенко, О. Баєва, І. Бех, М. Вачевський, М. Велущак, О. Войнаровська, В. Гавран, М. Гавран, О. Гірняк, С. Гончаренко, І. Добрянський, Б. Дуб, М. Єрмошенко, Й. Завадський, І. Зязюн, Л. Коваленко, В. Кремень, О. Кузьмін, В. Лунячек, В. Майборода, Д. Матукова, О. Набока, Н. Ничкало, В. Огнівко, О. Падалка, В. Палінчак, І. Підласий, О. Пометун, О. Романовський, Г. Селевко, О. Стойка, О. Тарасова, О. Теліга, Г. Товканець, Ф. Хміль, Т. Фініков, М. Фіцула, А. Шегда, М. Шкіль, І. Юргутіс. Серед зарубіжних дослідників можемо виділити такі прізвища: Ф. Альтбах, М. Армстронг, І. Бекер, Р. Гласер, Р. Дафт, І. Десслер, П. Дракер, Д. Мак-Грегор, Б. Скіннер, Дж. Стюарт, Е. Тоффлер, К. Хал, В. Шмід, Й. Шумпетер та інші. З-поміж польських учених слід виділити праці таких дослідників як Ф. Андрушкович, К. Денек, К. Вента, В. Врублевська, В. Гжешук, К. Жегналек, С. Калужни, Е. Камедула, А. Карпінська, Л. Коженювські, В. Койс, А. Кринські, С. Лупінські, П. Олесневич, С. Палка, П. Тирала, М. Урбанец, З. Ясінські.

Проте, попри вагомі результати досліджень названих авторів, проблематика досвіду практичної підготовки економістів і менеджерів у США і Польщі та перспективи його застосування для розвитку і реформування системи вищої освіти України у вітчизняній науці комплексно не висвітлювалася як окремий предмет дослідження.

Таким чином, метою дослідження, яку ставив перед собою авторський колектив даного видання, є аналіз сучасного досвіду

США та Польщі щодо теоретичного і практичного навчання економістів і менеджерів у закладах вищої освіти цих країн та виокремлення тенденцій, що заслуговують на адаптацію в освітньому просторі України.

Теоретико-методологічну основу даного видання становлять фундаментальні положення професійної підготовки фахівців економічного профілю, концептуальні положення політичної та педагогічної наук; методологічні підходи – компетентнісний, особистісно орієнтований, культурологічний, імітаційно-ігровий, гуманістичної спрямованості. В даному контексті слід також вказати на розвиток емоційної гнучкості, сприйнятливості до нового та інтуїтивної готовності його сприйняття, особливо у сфері розвитку компетентностей в управлінській діяльності. В основу видання покладено також педагогічні теорії розвитку, саморозвитку, самовдосконалення особистості – як форми особистісного становлення людини в аспекті професійної діяльності, провідні положення компетентнісного підходу, єдності теоретичної і практичної діяльності.

Матеріали даного видання можуть слугувати орієнтирами у процесі розробки нових навчальних програм для спеціальностей економічного напрямку освітньо-кваліфікаційного рівня “бакалавр”, “магістр”. Окремі положення доцільно використовувати для оновлення змісту лекційних курсів і завдань виробничої практики, обґрунтування нових методик викладання курсів у системі підвищення кваліфікації фахівців з економіки, а також корпоративного навчання в підприємницькій сфері.

Гадаємо, що книга буде досить корисною для науковців, менеджерів, студентів закладів вищої освіти України, всіх, хто цікавиться актуальними проблемами економічної освіти. Автори щир сподіваються на доброзичливу критику, зауваження і пропозиції щодо подальшого вдосконалення даного навчального видання.

### *Література.*

1. Husen Torsten, Postlethwaite T. Neville (eds.). The International Encyclopedia of Education. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford, England; New York : Pergamon; New York : Elsevier Science, 1994.

# **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ЕКОНОМІСТІВ І МЕНЕДЖЕРІВ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ, ПЕДАГОГІЧНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ**

## **1.1. Сутність і завдання вищої економічної освіти на сучасному етапі державотворення**

На сучасному етапі державотворення формування й усвідомлення нової етики людських взаємин, взаємозв'язку і відносин людини і природи здійснюється за допомогою й на базі економічної науки. Філософський, соціологічний, педагогічний і психологічний аспекти проблеми вищої економічної освіти і виховання, їх сутність, місце і роль у державотворчих процесах розглядалися в наукових дослідженнях А. Андрєєва, Г. Ашина, Л. Батченка, Ф. Бутинця, В. Вишневського, М. Волошинової, О. Дейнеки, А. Дьоміна, І. Козубовської, Г. Матунової, Н. Ничкало, І. Підласого, В. Попова, І. Прокопенка, О. Романовського, В. Сухомлинського, О. Товканець, І. Ходикіної, С. Хоменко, С. Шацького, Л. Шевченко, В. Ягунова та інших. Майже в усіх працях відображено необхідність формування професійного економічного мислення, економічної поведінки, нагромадження економічних знань, що виражається в сукупності професійної компетенції, культури, мотивації тощо, наголошено на необхідності застосовувати міждисциплінарний (економічна і педагогічна наука) підході до трактування економічної освіти. На жаль, слід відзначити, що матеріали монографії одного зі співавторів підручника польського дослідника В. Гжешука, на основі яких переважно укладено розділ I, нерідко відзначаються нелогічністю

викладу, намаганням одночасно охопити в розгляді різні за змістом сюжети, що значно ускладнює процес дослідження проблем, які аналізуються. На наш погляд, авторові явно бракує логічності у розв'язанні поставлених наукових завдань.

Узагальнення результатів аналізу праць вітчизняних і зарубіжних учених дає змогу сформулювати наступне визначення економічної освіти: це економіко-педагогічний процес вироблення у студентів чіткого уявлення про наукові закономірності розвитку економіки, особливості ринкових відносин, цілеспрямоване, системне формування в майбутніх фахівців економічних знань, високодуховних морально-етичних якостей, чіткої організованості і творчої ініціативи, підготовки їх до професійної праці, вироблення навичок використовувати економічні знання у практичній діяльності. Крім цього, економічна освіта передбачає процес підготовки і перепідготовки фахівців економічного спрямування відповідного рівня, задоволення потреб особи в поглибленні і розширенні знань, здобутих на базі середньої загальної, середньої професійної освіти, що реалізується в освітніх установах вищої освіти економічного спрямування [1].

Основним завданням вищої економічної освіти є формування економічного мислення та адекватної економічної поведінки у студентів в умовах ринкових відносин. Виокремлюють також проміжні завдання: 1) розкриття для кожного спеціаліста соціально-педагогічних аспектів економічного виховання особистості, базуючись на досвіді практичної роботи сучасного закладу вищої освіти та досягнень педагогічної науки; 2) обґрунтування необхідності постійного вдосконалення методики економічної освіти студентів у реальних умовах навчального процесу; 3) активізація засобів підвищення ефективності економічної підготовки фахівців якраз поживлення та вдосконалення навчальної, громадсько-практичної діяльності, підвищення продуктивності їхньої праці [2, с. 355].

З прикрістю доводиться констатувати, що традиційна організація освітніх процесів не повною мірою забезпечує майбутніх фа-

хівців економічного профілю достатнім комплексом компетентностей, зокрема аналітико-рефлексивних, мотивованого прагнення до самоосвіти, вміння проектувати майбутню підприємницьку діяльність, створювати власні підприємницькі структури, на високому рівні вести переговори з діловими партнерами, прагнення до самовдосконалення, створення креативної картини вирішення проблем економічного характеру, впровадження у власний бізнес нововведень тощо. Все це актуалізує необхідність поглибленого студіювання окреслених у даній праці кола проблем.

### *Література.*

1. Baron Britta. The Politics of Academic Mobility in Western Europe. *Higher Education Police*. 1993. No 3. P. 50-54.

2. Теліга С. Підготовка студентів економічних спеціальностей у професійних та вищих навчальних закладах Сполучених Штатів Америки. *Педагогічні інновації у фаховій освіті: Зб. наук. праць*. Вип. 1 (6). Ужгород : ДВНЗ “УжНУ”, 2015. 364 с. С. 352-357.

## **1.2. Концепція компетентності в науковій літературі**

Останнім часом у вітчизняній та європейській педагогіці набула популярності концепція компетентності, в основу якої закладено ідею формування компетентної людини, котра володіє необхідними знаннями, відзначається професіоналізмом і високими моральними якостями, а також спроможна адекватно діяти у відповідних ситуаціях і брати на себе відповідальність за певну діяльність. Науковці вважають, що тільки за таких умов система освіти може вважатися ефективною [1, с. 44].

Проблемі різних аспектів компетентнісного підходу в освіті присвятили свої дослідження численні вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед цих аспектів, зокрема, такі: сутність зазначеного феномена і характеристика його складових (В. Болотов, Н. Бібик, А. Василюк, І. Зімня, В. Краєвський, Дж. Куллахан, О. По-метун, О. Савченко, В. Свистун, В. Ягунов та інші); технологія формування ключових компетентностей (Л. Паращенко); кому-

нікативні компетентності (Д. Хаймс та інші). Проблему компетентнісно орієнтованого підходу в навчанні досліджували психологи І. Бех, В. Давидов, А. Петровський, І. Підласий, В. Семиченко тощо.

Компетентнісний підхід у філософській, соціологічній, психолого-педагогічній літературі та нормативних освітніх документах визначається як провідне методологічне підґрунтя розвитку сучасної освіти. Він передбачає особистісно орієнтоване навчання, спрямоване на розвиток індивідуальності учнів і студентів, їх самовизначення та самоактуалізацію, самореалізацію та соціалізацію.

Разом з тим, термінологічний апарат компетентнісного підходу все ще формується, тому в науці відсутня однастайність щодо трактування його основних категорій. Зокрема, термін “компетентність” у довідковій літературі тлумачиться як коло повноважень певної організації, установи або особи, а також як добра обізнаність із чимось [2, с. 411]. Щодо терміну “компетентність”, поширеними є декілька його трактовок. По-перше, це загальні або ключові вміння, фундаментальні засоби навчання, основні кваліфікації, вміння або навички, ключові уявлення, опорні знання. Компетентності передбачають спроможність особистості сприймати індивідуальні та соціальні потреби й відповідати на них, вказують на комплекс ставлень, цінностей, знань, навичок. По-друге, це сукупність доступних для вимірювання чи оцінювання знань, умінь і навичок, набутих у закладах освіти чи поза ними й необхідних на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до даного виду праці, а також здібності відповідального виконання обов’язків та знаходження рішень у нестандартних ситуаціях, використання набутих знань і умінь у нових умовах та незвичній робочій обстановці. По-третє, це спеціально структуровані (організовані) набори знань, умінь, навичок і ставлень, яких набувають у процесі навчання. Вони дають людині змогу незалежно від контексту (ситуації) визначати, тобто ідентифікувати і розв’язувати проблеми, характерні для певної сфери діяльності. По-четверте,

це поняття включає міру можливості підготовленого спеціаліста виконувати роботи, що відповідають даній кваліфікації [3]. Поняття “компетентність” тлумачиться і як загальна здатність, заснована на знаннях, досвіді, цінностях, схильностях, набутих у процесі навчання. Ця здатність – як індивідуальна психологічна особливість особистості – є умовою успішної професійної діяльності. Однак компетентність характеризує і певне коло діяльності. Таким чином, з одного боку компетентність можна розглядати як індивідуальну психологічну особливість, а з іншого – як загальну якість, яка стандартизована для багатьох індивідів і вводиться як загальна норма [4].

### *Література.*

1. Василюк А. В. Про роль ключових компетентностей у сучасній освіті. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.* Вип. 31. Ужгород : ДВНЗ “УжНУ”, 2014. 203 с. С. 44-46.
2. Сучасний тлумачний словник української мови: 65000 слів / За заг. ред. В. В. Дубічинського. Харків : ВД “Школа”, 2006. 1008 с.
3. Василюк А. В., Танась М. Педагогічний словник-лексикон: (українсько-англо-польський). Вид. 2-е, уточ. і доп. Ніжин : М. М. Лисенко, 2013. 222 с.
4. Хуторської А. Ключові освітні компетентності. Відкритий урок. URL: <http://ru.osvita.ua/school/method/2340/>.

### **1.3. Наукові підходи до визначення поняття “менеджмент” українськими та американськими вченими**

Сьогодні, зважаючи на надзвичайно складні політичні, геополітичні, соціально-економічні умови Україна як ніколи потребує кваліфікованих фахівців з управління – менеджерів.

Менеджмент (англ. *management* – управління) – це специфічний вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей організацією, яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, фінансових, люд-

ських ресурсів [1, с. 22]. У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння досягти поставленої мети за допомогою ефективного використання праці, інтелекту, мотивів поведінки інших людей. В англійських країнах поняття менеджменту тлумачать як спосіб та манеру спілкування з людьми, владу і мистецтво керівника, вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату, організаційну побудову системи управління й т. п.

Вітчизняні науковці активно долучаються до дослідження різних аспектів феномена менеджменту, а також професійної підготовки фахівців із менеджменту. Результати аналізу наукової літератури засвідчують наявність різних підходів до тлумачення поняття менеджменту. Так, І. Кулініч визначає менеджмент як управління, керівництво, а також як дирекцію, адміністрацію [2, с. 170]. В. Яковенко стверджує, що суть менеджменту полягає в управлінні продуктивністю праці і персоналом [3, с. 5]. Н. Коломінський розглядає менеджмент з психологічної точки зору – як діяльність, спрямовану на створення в інших людей (підлеглих, партнерів, інших керівників) таких психологічних станів і якостей, які сприяють досягненню мети управління. Із соціально-психологічної точки зору це процес взаємодії керівника з іншими людьми, в результаті якого забезпечується їх активна та скоординована участь у досягненні мети управління [4, с. 6]. Всі ці визначення мають багато спільного і акцентують увагу на тих чи інших особливостях менеджменту.

Водночас, як слушно відзначають учені, терміни “менеджмент” і “менеджер” не мають точного перекладу і визначення, оскільки є надзвичайно багатоаспектними і багатозначними. Зокрема, у словнику англійської мови можна знайти багато значень терміну “менеджмент”: 1) управління; 2) вміння володіти чимось (наприклад, інструментами, технологіями), виконувати певну роботу; 3) ставлення до людей; 4) дирекція, штат [5, с. 368]. Це ще раз підтверджує, що смисл поняття менеджменту в науковій літературі є надзвичайно широким. Менеджмент як діяльність з управління організаціями охоплює організацію спільної праці людей, процеси прийняття рішень, сукупність певних стадій процесу управління. У ро-



зумінні організації управління це сукупність управлінських підрозділів, їхніх функцій, ієрархії та підпорядкування органів управління, методів впливу на об'єкт управління. Менеджментом також називають керівництво, яке організує діяльність, представляє організацію у зовнішньому середовищі і діє від її імені при контактах із державою, іншими суб'єктами ринку. Менеджмент – це також і організація спільної праці співробітників, трудового колективу для досягнення поставленої мети в найбільш раціональні способи. Процес прийняття рішень, тобто розробка і реалізація способів виходу з різних робочих ситуацій, що склалися всередині організації або за її межами, також вважається менеджментом. Часто менеджментом називають і мистецтво управління – діяльність керівника, яка залежить від його особистих якостей організатора, адміністратора, лідера. Нарешті, менеджмент є системою наукових знань, теоретичною базою практики управління, яка має свій об'єкт, предмет вивчення, методи, підходи. На першому етапі становлення менеджменту як науки основним завданням був аналіз змісту діяльності організації та її основних складових. Пізніше було виявлено, що резерви підвищення ефективності такої діяльності значною мірою містяться у процесі управління. В подальшому це стало головною передумовою виникнення теорії менеджменту.

Вітчизняний науковець Ф. Хміль підкреслює: суттєвою особливістю терміну “менеджмент” є те, що його використовують переважно для позначення процесу управління господарською діяльністю. Застосування поняття “управління” правомірно щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а поняття “менеджмент” – щодо змісту, форм і методів конкретного управлінського впливу на діяльність суб'єкта ринкових відносин [1, с. 25].

Менеджмент як управління в умовах ринкової економіки передбачає: орієнтацію організації на попит і потреби ринку, конкретних клієнтів і споживачів; постійне прагнення до підвищення ефективності роботи організації; самостійність і свободу прийняття рішень особами, котрі відповідають за кінцеві результати роботи організації; постійний перегляд цілей і програм залежно від ситуації,

що складається на ринку; необхідність використання сучасної інформаційної бази з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття оптимальних рішень.

Функціональна багатогранність менеджменту, про яку докладніше йтиметься в наступних підрозділах, безпосередньо пов'язана з особливостями його економічних, соціально-психологічних, правових, організаційно-технічних аспектів.

1. Економічні аспекти менеджменту реалізуються в управлінні через функціонування організації чи суб'єкта бізнесу, під час якого координується використання необхідних для ефективного досягнення цілей організації матеріальних, фінансових, людських ресурсів.

2. Соціально-психологічні аспекти виявляються в діяльності певних осіб щодо спрямування зусиль усього персоналу організації на досягнення поставлених цілей, на використання різних засобів створення керівної структури, за допомогою якої реалізуються відносини між керівництвом і підлеглими. Особливості такої діяльності залежать від культури суспільства, традицій, цінностей і звичок людей.

3. Правові аспекти відображають структуру державних, політичних та економічних інститутів, здійснювану ними політику, норми законодавчих та інших юридичних актів, що регулюють відносини у сфері бізнесу, трудові відносини, податкову політику тощо.

4. Організаційно-технічні аспекти включають раціональну оцінку ситуації і вибір цілей та завдань, послідовне розроблення стратегії вирішення цих завдань, упорядкування необхідних ресурсів, раціональне проектування, організацію, керівництво і контроль за діями щодо реалізації цілей.

Розглянемо підходи зарубіжних учених до тлумачення поняття “менеджмент”. Аналіз зарубіжної наукової літератури [6-9] свідчить про те, що значні напрацювання в цьому плані є в США. При цьому єдиної позиції щодо розуміння сутності менеджменту серед американських дослідників також не спостерігається. Це поняття

може використовуватися в різних значеннях, наприклад, як синонім терміну управління організацією, видами її діяльності; як еквівалент керівництва національною економікою у вищих ешелонах адміністрації; як аналог терміну “апарат управління”.

У відомій праці М. Мескона та співавторів “Основи менеджменту” менеджмент розглядається як уміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект інших людей, як галузь знань, які допомагають здійснити цю функцію, а також у значенні мистецтва управління, яке проявляється в нестандартності, оригінальності рішень, швидкій реакції, імпровізації [8].

Нам імпонує позиція американських дослідників Г. Кунца і С. Доннела; вони розглядають менеджмент як створення ефективного середовища для праці людей, котрі діють у формальних організованих групах [9, с. 106]. Це дуже просте, але цілком адекватне, на нашу думку, визначення.

Термін “управління” в США використовується стосовно трьох основних сфер: 1) управління системами машин, технологічними процесами; 2) управління діяльністю групи, колективу, який вирішує певне завдання; 3) управління процесами, які відбуваються в живих організмах.

Іноді поняття менеджменту використовується в дуже вузькому значенні. Наприклад, існують суттєві відмінності в магістерських програмах професійної підготовки фахівців із менеджменту для різних галузей (“Державне управління”, “Державна політика та управління”, “Бізнес-управління” та інші).

Сьогодні менеджмент в американських наукових джерелах усе частіше розглядається як складне соціально-економічне, інформаційне, організаційно-технічне явище, яке є одночасно процесом діяльності і наукою з власними закономірностями і принципами.

Таким чином, можна виокремити основні варіанти формального визначення поняття “менеджмент” у науковій літературі США: практика виконання управлінських робіт; наука (галузь знань); функція (вид діяльності); технологія управління; орган (апарат)

управління; особи, які здійснюють управління. Протягом останніх десятиліть у США значного поширення набуває термін “самоменеджмент” (“самоуправління”).

На основі основних завдань, функцій менеджменту в американській літературі виокремлюють його види. Серед них, зокрема, інноваційний, кадровий, інформаційний, фінансовий, податковий, міжнародний та інші напрями і види менеджменту.

Менеджерська діяльність пов’язана з аналізом і діагностикою ситуацій, визначенням основних завдань і тенденцій, висуненням управлінських альтернативних варіантів дій, оцінкою кожної альтернативи, визначенням дій, найбільш адекватних вимогам конкретного моменту життєдіяльності організації, розробкою конкретного курсу (програми дій), який відзначався би найбільшою ефективністю.

Значення сучасного менеджменту полягає в тому, що він дозволяє перетворити людські знання, досвід і досягнення науково-технічного прогресу у творчу силу вироблення нових матеріальних і духовних цінностей, креативно застосовувати нові інформаційні технології, сприяти інноваційним процесам.

### *Література.*

1. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
2. Кулініч І. О. Психологія управління: підручник. Київ : Знання, 2011. 415 с.
3. Яковенко В. Б. Менеджмент і маркетинг: навч. посібник. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2007. 144 с.
4. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: навч. посібник. Київ : Міжрегіональна академія управління персоналом, 1996. 176 с.
5. Мюллер В. К. Англо-русский словарь. Москва : Изд-во иностранных и национальных словарей. 1956. 699 с.
6. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York : John Wiley & Sons, 1982. 272 p.

7. Thomas J. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York : Harper & Row, 1982. 325 p.

8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедуори.Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.

9. Кунц Г., Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Пер. с англ. Москва : Прогресс, 1981. 372 с.

#### **1.4. Ефективне використання інноваційних технологій у професійній підготовці менеджерів: науково-методичне забезпечення**

На шляху державотворення України особливе значення має освіта. Стара авторитарна педагогіка поступово відживає свій час. оскільки затьмарює рівноправність двох учасників навчального процесу – викладача і студента, гнітить і не дає можливості юній особі всебічно проявити себе. З огляду на це питанням демократизації та гуманізації педагогічного процесу сьогодні слід надавати якомога більшої уваги, адже ці складові мають на меті запровадити рівноправні відносини між студентами і педагогами.

Зміна освітніх підходів та соціокультурної політики загалом, що характеризує реалії ХХ - початку ХХІ століть, спричинила закономірне акцентування уваги на розвитку людини, її особистісних якостей. Людина, як слушно стверджують О. Падалка та О. Шпак, – вічний творець духовних і матеріальних благ, носій цивілізації, її політичного та освітнього поступу [1, с. 3]. З іншого боку, слід вказати на таку особливість сучасного освітнього процесу: кризові явища, які найбільш яскраво проявляються останнім часом, значною мірою постають наслідком відставання освітнього процесу від науки, запитів бізнесу і суспільства загалом. Відтак освіта опинилася в неоднозначному становищі. З одного боку, вона дає поштовх науково-технічному прогресу, з іншого – в полі освітнього процесу чітко виявляється тенденція до внутрішнього опору інноваційним явищам у галузі освіти. Це стосується, зокрема, підготовки високопрофесійних кадрів для ринку праці.

У цьому ключі доцільно розкрити специфіку таких понять як: 1) кадри; 2) персонал; 3) управлінський персонал менеджерів; 4) управлінський персонал.

1. Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою в системі безперервної освіти в різних навчальних закладах (професійно-технічних училищах, коледжах, інститутах, університетах і т. п.), які володіють спеціальними теоретичними знаннями, мають практичні трудові навички чи досвід роботи в обраній сфері діяльності, зокрема й в управлінській сфері. Термін “кадри” нерідко ототожнюється лише з певною частиною працюючих – спеціалістами або працівниками високої кваліфікації, зі значним стажем роботи в конкретній організації [2, р. 213; 3, с. 213].

2. Термін “персонал” є найбільш доцільним на рівні організації. Представники персоналу працюють за наймом і визначають особовий склад організації. Сутність персоналу характеризується низкою таких визначальних ознак: а) трудові взаємовідносини представника персоналу з працедавцем оформляються, як правило, трудовими договорами; б) представники персоналу володіють певними якісними характеристиками менеджера, вміють поєднувати досягнення особистих цілей і цілей організації. Отже, персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується в таких параметрах макроекономічного розвитку: а) кількості активного населення; б) його загальноосвітньому рівні; в) кон’юнктурі ринку праці. В теорії управління персоналом виділяють також управлінський персонал менеджерів як стрижневу категорію персоналу організації [4].

3. Управлінський персонал менеджерів – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них належать лінійні та функціональні керівники і спеціалісти. Лінійні керівники-менеджери спрямовують, координують і стимулюють діяльність організації, розпоряджаються її ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації. Керівники підроз-

ділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників, належать до функціональних. Керівники і головні спеціалісти в сукупності утворюють адміністрацію.

4. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою та інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники організації поділяються на керівників нижчої, середньої та вищої ланок [5].

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями, які отримують випускники закладів освіти. Наприклад, вихованці професійно-технічних закладів освіти стають робітниками з відповідною кваліфікацією і присвоєним розрядом практичних умінь. Коледжі випускають працівників середньої ланки діяльності – майстрів, економістів, бухгалтерів, працівників сфери статистики та обліку. Заклади вищої освіти готують керівників-управлінців економічного профілю, які відповідають за різні аспекти функціонування організації, задоволення різноманітних потреб клієнтів і споживачів.

Як відомо, Україна успадкувала розвинену систему безперервної освіти. До неї входять дошкільна, загальна середня, професійно-технічна та вища освіта. Діюча мережа загальноосвітніх навчальних закладів гарантує кожному громадянину конституційне право на доступність якісної освіти.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначає здатність якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватися до умов, що змінюються. Рівень кваліфікації працівника або спеціаліста, який здобув відповідну освіту, визначається компетенцією, яка дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання

Розрізняють такі види компетенції: а) функціональну; б) інтелектуальну; в) ситуаційну; г) соціальну. Функціональна компетенція характеризується професійними знаннями й вміннями їх застосовувати. Інтелектуальна компетенція виражається у здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання своїх обов'язків. Ситуаційна компетенція передбачає вміння ефективно

діяти в певних ситуаціях. Соціальна компетенція включає комунікаційні та інтеграційні здібності, вміння підтримувати зв'язки, впливати на оточуючих, досягати своєї мети та мети організації, правильно сприймати і передавати чужі погляди [6, р. 141; 7, с. 15].

Початок ХХІ століття характеризується активним процесом становлення керівників-менеджерів нового типу, які мають диплом про вищу освіту і відповідний рівень професійних компетентностей, людей знаючих, ділових, відповідальних, із незвичайними вміннями й навичками, котрі дбають про різні аспекти функціонування організації та персонал, про самовдосконалення і професійне вдосконалення працівників [8, р. 8].

Слід зазначити, що починаючи з 2006 р. в системі вищої освіти України зроблено важливі кроки з реалізації положень Болонського процесу та підготовлено план дій щодо їх впровадження у навчальний процес відповідно до критеріїв підготовки професійних керівників-менеджерів економічного профілю [9, с. 35-38]. Важливим принципом діяльності таких керівників стає принцип професіоналізму в поєднанні з актуалізацією індивідуальності людини, її психофізіологічного, соціально-морального потенціалу, культури ділових взаємовідносин [10, с. 19-20].

1996 р. в Україні було розпочато роботу з удосконалення форм управління навчальним процесом системи безперервної освіти, зокрема щодо її демократизації і децентралізації. Це сприяло розширенню автономії навчальних закладів та повноважень місцевих органів управління освітою в частині розробки робочої навчально-програмної документації, підготовки молоді та дорослого населення за новими професіями, яких вимагають робочі місця на регіональному ринку праці, формування пропозицій щодо державного замовлення на підготовку кадрів, а також вироблення сучасних науково-методичних засад управління розвитком системи освіти, забезпечення економічної ефективності професійної підготовки фахівців для ринку праці. Відтак виникла потреба в підготовці управлінських кадрів – керівників-менеджерів – для роботи в умовах ринкової економіки.



У процесі такої підготовки важливо забезпечити ефективність використання інноваційних технологій у майбутній управлінській діяльності. Для цього повинні бути враховані низка факторів: а) співвідношення раціонального начала та емоційно-вольової стійкості; б) особливості мотиваційної сфери; в) набутий раніше досвід; г) індивідуальні настанови; ґ) стереотипи. Немале значення мають також певні характерологічні особливості педагогічних технологій. Останні являють собою впорядковану сукупність дій, операцій та процедур, які забезпечують прогнозований і гарантований результат в умовах освітнього процесу, що змінюється.

Галузю знань, яка дає змогу здійснювати управлінську діяльність із використанням сучасних інноваційних технологій, є менеджмент, у центрі уваги якого стоїть людина та організаційно-поведінковий аспект людської діяльності. З цієї точки зору менеджмент можемо розглядати як дисципліну більшою мірою соціально-гуманітарну, ніж техніко-економічну [11]. Вона входить до ряду прикладних наук, оскільки дуже наближена до практики, постійно озброює її новими інноваційними технологіями. На розвиток науки про менеджмент впливають психологія, соціологія, економіка, ергономіка, маркетинг, право інтелектуальної власності, історія, статистика, географія, міжнародна торгівля, етика ділового спілкування, сприяючи досягненню кращих результатів на основі узгодженої діяльності людей. Суттєвий внесок у становлення науки управління, як стверджує О. Мармиза, зробили також філософія, математика, кібернетика, педагогіка [12, с. 52]. Саме через це в науці управління зустрічається багато споріднених із цими науками термінів, які, втім, поступово набувають специфічних ознак у контексті саме управлінської науки.

Інноваційні технології навчання проєктують механізм управління перетворенням і розвитком особистості спеціаліста-менеджера шляхом сукупності пізнавально-інструментальних дій викладачів і студентів [13, р. 132]. Усі відомі моделі управління реалізуються в навчальних системах за допомогою ефективних стратегій вирішення навчально-пізнавальних завдань, а відтак безпосередньо ін-

тегруються в інтелектуальні й ціннісні структури цілеспрямованої людської діяльності.

### *Література.*

1. Падалка О. С., Шпак О. Т. Сучасні педагогічні технології: навч. посібник. Київ : Просвіта, 2000. 368 с.
2. Armstrong M. A Handbook of Employee Reward Management and Practice. London : Kogan Page, 2005. 436 p.
3. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
4. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Москва : МП «Сувенир», 2005. 325 с.
5. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 304 с.
6. Bargiela-Chiappini Francesca, Harris Sandra. Managing Language: The Discourse of Corporate Meetings. Amsterdam : John Benjamins Publishing Co, 1997. 295 p.
7. Вольфовська Т. Комунікативна компетентність молоді як одна з передумов досягнення життєвої мети. *Шлях освіти*. 2001. № 3. С. 13-16.
8. Payne Elaine, Whittaker Lesley. Developing Essential Study Skills. Harlow - New York : FT Prentice Hall, 2006. 336 p.
9. Освіта України 2006. Інформаційно-аналітичні матеріали діяльності МОН України. 2006 р. Київ, 2007.
10. Зимомря М., Юрош О. Зміст освіти в контексті Булонської декларації. *Acta Beregsasiensis: Науковий вісник Закарпатського університету ім. Ф. Ракоці*. Берегово, 2006. Т. V. № 2. С. 19-20.
11. Reed Michael I. The Sociology of Management. New-York - London : Harvester Wheatsheaf, 1989. 182 p.
12. Мармиза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків : Основа, 2005. 176 с.
13. Moore Alex. The Good Teacher: Dominant Discourses in Teaching and Teacher Education. London : Routledge Falmer, 2004. 191 p.

## 1.5. Основні функції менеджменту: теоретичні і практичні засади

В умовах ринкової економіки керівники та управлінці всіх рівнів гостро відчувають необхідність самостійно вирішувати ділові проблеми будь-якого характеру. Прийняття адекватних рішень, у свою чергу, неможливе без відповідних управлінських знань, умінь, ініціатив. Відтак керівники та управлінці економічного профілю повинні опановувати навички використання знань із засад менеджменту на практиці, формуючи “нове економічне мислення” [1]. Менеджмент постає необхідною реальністю, що зумовлює активний інтерес до нього в економічних відносинах.

Менеджмент має свою давню історію розвитку. Вчені доводять, що ще в стародавній цивілізації Шумерів певні управлінські правила були сформульовані в законах царів Хаммурапі та Навуходоносора [2, р. 14]. Усього до нової ери фахівці нараховують існування трьох напрямів або етапів розвитку управлінських знань і практики. Четвертий етап охоплює XVII-XVIII століття, коли формувалися перші прояви ринкової економіки й почала набувати швидкого розвитку індустрія включно з різними видами виробництва. Саме тоді й відбулося відокремлення управління від власності. Управління, ставши професійним заняттям, поступово перетворилося на менеджмент. Наприкінці XIX - на початку XX століть набула обрисів концепція, що започаткувала управлінську революцію. Йдеться про так звану теорію раціональної бюрократії німецького вченого Макса Вебера (1864-1920), що стала по суті реакцією на інтенсивний розвиток промисловості [3, р. 158]. В цей час зароджувалися великі ієрархічні структури, визначалися посадові обов'язки менеджерів, і з цього часу неухильно підвищувалася значущість і відповідальність управлінської діяльності.

Наприкінці 60-х рр. XX ст. Генрі Мінцберг, відомий канадський дослідник структури організацій та організаційної поведінки, запропонував новий погляд на обов'язки менеджера. У своїй студії “Зліт і падіння стратегічного планування” (“The Rise and Fall of Strategic Planning”) він визначив низку управлінських ролей, що повинні виконуватися менеджерами. Під роллю менеджера в його концепції розуміється

набір визначених правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи певній посаді. Загалом ролі, на які вказав Г. Мінцберг, визначають обсяг і зміст роботи менеджера незалежно від характеру конкретної організації [4, р. 145]. Всі ролі менеджера в цій умовній класифікації поділяються на три великі категорії: міжособистісні, інформаційні й ролі, пов'язані з прийняттям рішень. Вони представлені в табл. 1.5.1.

Таблиця 1.5.1

**Основні ролі, які повинні виконувати менеджери у своїй діяльності (за Г. Мінцбергом)**

<i>Роль менеджера у процесі діяльності</i>	<i>Опис основної ролі менеджера</i>	<i>Характер діяльності менеджера при виконанні даної ролі</i>
<i>Міжособистісні ролі менеджера</i>		
Головний формальний керівник (Figurehead)	Символічний глава, до обов'язків якого належить виконання шаблонних дій правового та соціального характеру	Церемоніальні дії, зумовлені посадою чи статусом (зустрічі відвідувачів, підписання офіційних документів)
Лідер (менеджер) (Leader)	Відповідальний за найом працівників, мотивацію підлеглих, їх підготовку до виконання своїх обов'язків	Управлінські дії за участю підлеглих
Зв'язкова ланка (посередник) (Liaison)	Забезпечує функціонування мережі зовнішніх контактів і джерел інформації, які формують ставлення до організації, її репутацію	Листування, участь у зборах, засіданнях, виконання зовнішніх обов'язків, стосунки з громадськістю, public relation, мас-медіа (ЗМІ)
<i>Інформаційні ролі менеджера</i>		
Отримувач інформації (Monitor)	Розшукує та отримує різноманітну інформацію спеціалізованого характеру, яку трансформує та використовує, враховуючи потреби організації та зовнішні умови	Аналіз кореспонденції, здійснення особистих контактів (періодичні видання, телефон, факс, Інтернет, e-mail, ознайомчі зустрічі, подорожі, інспекційні візити)

Розповсюджувач інформації (Disseminator)	Передає інформацію, яка виходить із зовнішніх джерел чи від підлеглих, членам організації; частина такої інформації має фактичний характер, інша потребує узагальнення та формування поглядів орієнтира	Надсилання кореспонденції зацікавленим організаціям з метою доведення інформації, проведення інформаційних нарад, вербальні контакти для передачі інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник (речник) (Spokesperson)	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації, яка стосується її планів, політики, дій, результатів роботи; діє як експерт з питань даної галузі	Участь у засіданнях, усні публічні виступи, звернення через засоби масової інформації
<i>Ролі менеджера, пов'язані з прийняттям рішень</i>		
Підприємець (менеджер) (Entrepreneur)	Вишукує можливості та перспективи розвитку всередині і ззовні організації, розробляє та реалізує проекти з удосконалення («improvement projects»), контролює їх виконання	Обговорення стратегічних та оперативних питань, зокрема проблем і кризових ситуацій
Розподільувач ресурсів (Disturbance Handler)	Приймає та схвалює всі знакові рішення, що стосуються розподілу наявних активів чи ресурсів організації	Складає програми використання ресурсів і відповідні графіки, бюджети, програмує роботу підлеглих
Ведучий переговорів (Negotiator)	Представляє організацію на всіх значних та важливих переговорах	Проводить переговори, укладає угоди, ухвалює рішення

Ефективне управління сприяє досягненню безперечного і довгострокового успіху. Але таке управління повинно бути багатofункціональним, ідеться про багатовимірне поняття, що застосовується в усіх сферах людської діяльності (керівництво країною, регі-

оном, групою працівників, навчальним процесом у закладах освіти тощо). Загалом, за влучним спостереженням М. Єрмошенка, можна виокремити такі види управління:

- технічне (управління природними і технологічними процесами);
- державне (управління життям суспільства через різні інститути – правову систему, органи влади, міжнародні відносини в інноваційних процесах, митній діяльності щодо експорту та імпорту вироблених товарів і послуг тощо);
- ідеологічне (впровадження у свідомість членів суспільства різних концепцій, ідеологій);
- недержавне й неполітичне управління соціальними процесами (наприклад, рухами на захист довкілля);
- господарське (управління економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій) [5, с. 7].

Поза будь-яким сумнівом, у цих різних видах управління можуть специфічно проявлятися різні менеджерські функції та ролі, що необхідно враховувати при підготовці майбутніх фахівців економічного профілю.

Багатофункціональність менеджменту яскраво відображається на рівні управління організацією. Організації як соціальні утворення постають визначальним компонентом сучасного суспільства, відіграючи роль своєрідної посередницької ланки між суспільством та його окремими членами. Організації забезпечують кожному індивіду потенційну можливість, з одного боку, бути задіяним у процесах суспільного розвитку, з іншого – задовольняти власні запити і потреби. За визначенням авторитетного американського вченого Річарда Дафта, організація – це соціальне утворення, яке характеризується спеціально визначеною структурою і провадить діяльність, підпорядковану певній меті [6, р. 306]. Інше предметне окреслення цього поняття належить Майклу Мескону, Франкліну Хедоурі та Майклу Альберту, авторам ґрунтовної колективної монографії “Менеджмент: індивідуальна та організаційна ефективність”. Згідно з їхнім твердженням, організація – це група людей,

діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей [7, р. 281-282]. При цьому, щоб вважатися організацією, певна група людей повинна відповідати низці вимог, з-поміж яких слід виділити такі:

- об'єднання принаймні двох осіб, котрі вважають себе частиною цієї групи;
- наявність принаймні однієї мети, яку сприймають для себе як спільну члени цієї групи;
- наявність осіб, які свідомо працюють разом задля досягнення значущої для них мети.

Іншими словами, організація – це певна структура, основу якої становить колектив людей, пов'язаних між собою взаємовідносинами. Вона має свій орган управління і відокремлене майно у власності, господарському віданні або управлінні [8, с. 8].

Реалії сучасного життя в Україні позначені докорінними змінами в політичній, геополітичній, соціокультурній, економічній сферах. Сформоване ринкове середовище, в якому особливого значення для будь-якої організації набуває багатофункціональний менеджмент. Менеджерські функції виконує чимала кількість осіб, які потребують спеціальних знань. Це, у свою чергу, вимагає від них опанування теорії і практики сучасного менеджменту. Складні умови господарювання, зміни в техніці і технологіях вимагають від сучасних менеджерів усіх рівнів управління набуття нових знань і навичок, які відповідали би вимогам часу. Нагальна необхідність у використанні стратегічного управління як одного з найбільш ефективних і прогресивних засобів управління організацією викликана, зокрема в економіці України та Польщі, подальшим розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в перебігу реформування економічної системи, зростаючою конкуренцією на ринку інтелектуальної праці [9, с. 344].

Усе це дає підстави констатувати: в Україні необхідно вдосконалювати систему менеджменту в установах, організаціях, закладах освіти з урахуванням того, що терміни “управління” і “менеджмент” мають широке застосування. Водночас слід брати до уваги,

що між цими двома поняттями є як спільні, так і відмінні характеристики. Так, складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямовану дію з проєкцією в колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети. Комплексний погляд на феномен менеджменту дає можливість зрозуміти, що це одночасно і влада, і мистецтво управління, і відповідні вміння та адміністративні навички, і правила та прийоми ділового спілкування, і органи управління організацією. Менеджмент формує систему, яка передбачає здійснення управління в різні способи, із застосуванням різних методів, умінь спрямовувати працю, знання, досвід, інтелект людини на досягнення поставлених цілей. Управління, що здійснюється людиною заради людей, потребує психологічного аналізу. Воно є особливо важливим аспектом в галузі освіти, де і суб'єкт, і об'єкт навчального процесу творять складний психологічний феномен.

У праці “Психологія менеджменту в освіті” Н. Коломінський справедливо зазначив: менеджмент в освіті передбачає розуміння соціальної діяльності як виконання суб'єктом (суспільством, групою, особистістю) історично конкретних суспільних функцій, що є необхідним для існування та розвитку суспільної системи [10, с. 48]. У цьому контексті слід наголосити й на тому, що діяльність менеджера в освіті спрямована на розвиток переважно духовних і лише частково матеріальних цінностей. Адже духовна цінність – це передусім духовний світ особистості [11, р. 23], яка є кінцевою педагогічною метою менеджменту. Натомість матеріальні цінності можуть бут продуктом виробничої діяльності, що провадиться, наприклад, у рамках навчання учнів у професійно-технічних училищах. Таким чином, система управління освітою – це ієрархічно побудована соціальна організація, яку в психології управління розуміють на рівні соціального інституту, сформованого для досягнення певних цілей [12, р. 81].

Відповідно до методології системного підходу, кожна підсистема як елемент загальної системи освіти має свої самобутні властивості, що не тотожні загальним властивостям усієї системи освіти.



Проте у своєму поєднанні вони становлять нову системну якість. Найбільш вагомий компонент системи управління – це особистості, які посідають певні професійно-посадові позиції у структурі організації системи освіти [13, с. 98].

В інших підрозділах ми вже розглядали різні визначення поняття менеджменту, його тлумачення в рамках різних підходів. Проте вичерпно вони не розкривають змісту цього поняття, лише наближають до розкриття його сутності, тим паче що йдеться про систему, яка постійно змінюється. Між тим, для досягнення основних функцій менеджменту важливо якнайповніше розкрити різні сторони змісту цього поняття. Насамперед, менеджмент охоплює процес узгодження діяльності людей, об'єднаних в організацію для досягнення загальної мети. Дуглас Мак-Грегор (1906-1964), один із основоположників сучасного менеджменту, в монографії “Людський аспект підприємства” (“The Human Side of Enterprise”, 1960) поділив людей на дві групи – X та Y. Люди групи X – споконвічно ліниві, безініціативні, постійно прагнуть ухилитися від роботи, уникнути відповідальності [14, р. 43]. Виникає запитання: як спрямувати діяльність таких людей на досягнення загальної мети? Відповідь однозначна – адміністративними методами. Це суворий контроль їхньої діяльності, ретельна регламентація робочого часу, особливо якщо в організації переважає погодинна форма оплати праці. Без ієрархічного апарату управління вирішити це завдання неможливо. Натомість люди групи Y – радше працьовиті, ніж ліниві, серед них зустрічається чимало трудоголиків. Вони цілковито віддаються трудовому процесу, особливо якщо цей процес має загалом творчий характер, намагаються реалізувати свій творчий потенціал, свої здібності. Для таких осіб важливо створити атмосферу максимальної самостійності, з максимумом стимулювання ініціативи і мінімумом регламентації [14, р. 59].

Відповідно до класифікації Д. Мак-Грегора, вчені розрізняють два основні типи (стилі) управління – командно-адміністративний та демократичний. Перший передбачає дотримання суворої ієрархії управлінського апарату, контроль та регламентацію діяльнос-

ті організації нижчого підпорядкування, їх відповідальність перед організаціями вищого підпорядкування; людина в такій системі управління є простим виконавцем команд вищого органу управління, гвинтиком у державно-бюрократичній машині [15, р. 256]. Натомість демократичний стиль, який називають також партисипативним (від англ. “participate” – “брати участь”), орієнтується на максимальну самостійність усіх ланок структури управління [16, р. 239]. За таких умов працівник – це творча особистість, яка реалізує себе через працю. Демократичний стиль опирається на зацікавленість і відповідальність працівника, які є двома сторонами одного процесу.

Заслуговують на увагу також спонукальні мотиви. Йдеться про матеріальні та моральні стимули, відданість організації, суспільну значущість виконуваної роботи. Пріоритетом є якість діяльності та якість продукції як її результату. Відтак менеджмент передбачає вміння визначити стратегічні і тактичні цілі організації, організувати роботу працівників таким чином, щоб були максимально успішно виконані поставлені завдання, одночасно використовуючи при цьому різні чинники (наприклад, мотиваційні).

Розкриваючи різні сторони змісту поняття менеджменту, звернемо увагу на такі:

- спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками, клієнтами);
- влада і мистецтво керівництва;
- вміння та адміністративні навички щодо організації ефективної роботи апарату управління (служб працівників);
- органи управління адміністративної одиниці, організації, певних служб і підрозділів;
- сукупність спеціально підготовлених осіб-менеджерів, суб'єктів управління, котрі діють у певній організації (якщо мова йде про знеособлену систему управління, тобто систему, в якій суб'єктами управління є невизначені особистості, здебільшого застосовується термін «адміністрування» («administration»).

У різних мовах є свої змістові нюанси, пов'язані з термінологією менеджменту. Так, англійське поняття “management” значною мірою збігається з українським і польським відповідниками “управління” та “zarządzenie”. За загальним змістом це терміни-аналогі, хоча існують і певні відмінності в їх тлумаченні та застосуванні. В німецькій мові при визначенні сутності менеджменту використовується термін „Unternehmensführung”. Французи часто застосовують терміни „administration», «administration publique» (в смислі публічного або державного управління).

Об'єктивна основа менеджменту – відокремлення управління від власності. Звідси й відмінності між підприємництвом і менеджментом. У цьому контексті аргументованим є визначення французького економіста Бернара Гурне. Його сутність полягає в тому, що управління є галуззю суспільних наук, яка описує та пояснює структури і діяльність органів, що становлять апарат держави і громадських колективів; останні підпорядковані державній владі [17, р. 126].

Реалізація різних функцій менеджменту пов'язана з управлінською діяльністю, яка є центральним предметом вивчення у психології менеджменту [18, с. 35]. Основні ознаки управлінської діяльності співвідносяться із загальною структурою діяльності як особливого виду активності людини. До основних категорій менеджменту слід віднести поняття організації процесу і функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва (лідерства), управління групою (колективом), налагодження комунікацій тощо. Обсяг управлінської праці, особливо у великих організаціях, значний і потребує відповідного розподілу. З функціональних позицій менеджмент – це процес планування, організації, стимулювання мотивації та контролю, необхідний для формування і досягнення мети організації. В цьому контексті не викликає заперечень твердження Р. Пушкар та Н. Тарнавської про те, що теорія менеджменту належить до розряду фундаментальних дисциплін у підготовці дипломованих менеджерів, маркетологів, бухгалтерів, спеціалістів фінансових і кредитних установ, зрештою, всіх фахівців у галузі економіки [19, с. 7].

3-поміж ключових компонентів управлінської діяльності слід виокремити такі.

1. Мета – підтримування на оптимальному рівні систем управління, що базується на плануванні, контролі, корекції.

2. Об'єкт – організація як соціальна установа, сформована для досягнення певних цілей, що володіє ресурсами, правами, обов'язками. Структура організації може бути однорівневою або кількарівневою. На “рівнях” організації функціонують спеціальні підсистеми, метою яких є керівництво (управління) іншими. Отже, організація постає як об'єктом, так і інструментом управління.

3. Наявність функціональних зв'язків між складовими системи, причому найважливішою складовою управлінської системи і діяльності є люди, які займають професійні місця (посади) у структурі організації. Сукупність цих місць забезпечує виконання цілей організації.

4. Соціально-психологічні взаємини між людьми в системі управління, які залежать від якості виконання посадових функцій. Управлінська діяльність спрямована на оптимізацію праці людей за допомогою економічних, адміністративних, психологічних, педагогічних впливів.

5. База управління в технологічному плані (система управлінських дій), використання якої забезпечує прийом і переробку інформації, а також генерацію нової інформації у вигляді управлінських рішень.

6. Управлінські рішення, які доводяться до виконавців із використанням різних форм спілкування.

7. Безпосередня участь керівника у виконанні прийнятого рішення, ступінь якої залежить від його посадових обов'язків.

Інтереси менеджера невіддільні від інтересів колективу організації. Талановитий менеджер означає успіх для організації, для бізнесу, оскільки він є не тільки адміністратором, але й неформальним лідером, користується авторитетом [20, р. 61]. Він також умілий дипломат, чуйний вихователь і, поза будь-яким сумнівом, новатор, націлений на використання інновацій у своїй діяльності [21, с. 215].

У ринковій економіці істотну роль, крім менеджера, відіграє підприємець, який, власне, є ключовою фігурою такої економіки [22, р. 85]. Основним механізмом структурних змін в економіці постають суб'єкти бізнесу, діяльність яких покликана забезпечити економічне зростання. Підприємець – це людина, готова йти на ризик, бути рушієм впровадження новаторських підходів в економіці, примноження багатства. Підприємець регулює процес створення нових цінностей, бере на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність, отримуючи грошовий дохід та особисте задоволення від досягнутого [23, с. 42].

Головні відмінності між менеджером та підприємцем можна у виразити на основі низки ознак. Ідеться, в першу чергу, про функціональні розбіжності (див. табл. 1.5.2).

Таблиця 1.5.2

**Функціональні особливості діяльності менеджера та підприємця (порівняльна характеристика)**

<i>Сфера діяльності</i>	<i>Менеджер</i>	<i>Підприємець</i>
Стратегічна орієнтація	Орієнтований на виконання плану та ефективно використання наявних ресурсів	Орієнтований на пошук нових можливостей і підходів до ведення бізнесу
Здійснення задуманого	Приймає рішення і будь-що прагне його виконати	Ризикує і може змінювати ідеї, які виявилися нежиттєздатними
Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів організації, відтак зацікавлений у нагромадженні фондів	Залучає ресурси для досягнення поставленої бізнес-мети, відтак виявляє гнучкість, іде на ризики, використовує оренду, кредит тощо
Організаційно-структурне забезпечення	Застосовує організаційну структуру управління, що склалася і має ієрархічну природу	Надає перевагу горизонтальним організаційним структурам, що спираються на неформальні зв'язки

Ролі менеджера і підприємця певною мірою перехреснюються. Так, підприємець, який започаткував новий бізнес, може очолити його організаційну структуру і стати менеджером. У свою чергу, менеджер може відкрити свою справу й отримати статус підприємця. Однак ця суголосність ролей здебільшого має тимчасовий характер, адже об'єктивність процесів управління потребує поділу управлінської праці. При цьому слід виділити горизонтальний поділ – призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами організації, і вертикальний – для координації управлінської роботи. Стає очевидним, що на кожному наступному етапі чисельність управлінців зменшується. До керівників низової ланки належать, до прикладу, старший продавець у торговому закладі або завідувач кафедри в закладі вищої освіти. До складу керівників середньої ланки входять, відповідно, завідувач відділу чи секції та декан факультету. До керівників вищої ланки належать директор торговельного закладу, ректор закладу вищої освіти, а також їхні заступники.

Сутність підходу до управління з позиції виокремлення різних шкіл полягає в тому, що в першій половині ХХ ст. сформувалися розмаїті концепції, що істотно збагатили теорію і практику менеджменту. Мова йде, зокрема, про такі напрями як школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, школа людських ресурсів (поведінкова), кількісна школа.

Врамакх менеджменту існують різні підходи до управління (табл. 1.5.3). Управління, власне, як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій розглядається в рамках процесуального підходу. В рамках системного підходу увага акцентується на функціонуванні організації як сукупності взаємопов'язаних елементів (люди, структури, завдання, технології). Вони орієнтовані на досягнення визначеної мети в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Щодо ситуаційного підходу, в його рамках на перший план виходить визначення придатності різних методів управління залежно від ситуації [24, р. 24].

Таблиця 1.5.3

**Концептуальні засади основних підходів  
до управління**

<i>Підходи</i>	<i>Концептуальні засади</i>
Процесуальний	Управління розглядається як процес, як сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей організації з використанням потенціалу і праці інших людей
Системний	Основу управління становить спосіб мислення про організацію та управління
Ситуаційний	Управління вимагає від керівника так званого “ситуаційного мислення”, що допомагає краще визначати конкретні прийоми, найбільш сприятливі для досягнення цілей організації

Управлінська діяльність є водночас і технологічним процесом. Технологія менеджменту поєднує менеджерські знання, вміння, процес управління та використання інформаційної техніки, необхідні для здійснення бажаних перетворень у площині інформації та людей. Отже, складовими технології менеджменту можна вважати: а) спеціальні знання й уміння; б) інформаційну (управлінську) техніку; в) процес управління.

З наукової позиції процес управління функціонує в єдності трьох основних складових: змісту, структури і технології управління. В рамках іншого підходу виділяють змістову, організаційну і процедурну складові менеджменту (табл. 1.5.4).

Таблиця 1.5.4

**Сутність змістової, організаційної та процедурної складової менеджменту**

<i>Складові</i>	<i>Сутність менеджменту</i>
Змістова	Процес управління відображає цілеспрямований вплив апарату управління на стан елементів системи, функціонування всієї системи управління чи хід реалізації системою його окремих функцій. У змістовому аналізі процесу управління можуть розрізнятися функції, підфункції, завдання
Організаційна	Процес управління відображає порядок взаємодії між керуючими та керованими системами, тобто просторову взаємодію суб'єкта і об'єкта управління. З організаційного погляду слід розрізняти організаційну структуру системи управління, її ступені, рівні, ланки, взаємозв'язки між ступенями і ланками
Процедурна	Процес управління – це взаємозв'язок і чергування в часі його стадій і фаз, або, іншими словами, динаміка процесу управління. Вона охоплює технологію і цикл управління, етапи процесів, операції тощо

Управління є основною професійною діяльністю менеджера при виконанні ним усіх належних функцій. Менеджери повинні вміти швидко орієнтуватися в соціально-економічній ситуації, тенденціях розвитку організацій і фінансового ринку, робити глибокий аналіз стану економіки, прогнозувати розвиток ринку. Менеджер – це керівник ринкової орієнтації [25, р. 242]. Він зобов'язаний чітко і швидко оцінювати ситуацію та реагувати на ринкові відносини. Менеджер повинен також своєчасно впливати на кон'юнктуру та динаміку попиту і пропозицій, вміти перебудовувати свою діяльність з урахуванням вимог ринку [26, с. 30].

Саме процес, тобто виконання певних управлінських функцій, є основою технології менеджменту. Складові будь-якого управлін-



ського процесу – це ролі, функції, методи, що, в свою чергу, також є послідовною зміною станів або явищ.

Ролі, функції і методи менеджменту між собою тісно пов'язані. Серед перших прийнято виділяти міжособові ролі (керівництва), інформаційні ролі, ролі прийняття рішень; серед найбільш загальних функцій менеджменту можна виокремити функції планування, організації, мотивації, контролю. До основних методів менеджменту належать економічні, адміністративні, соціально-психологічні методи.

Менеджмент як самостійна галузь знань вимагає глибоко осмислення і подальших студій. Ідеться про міжгалузеву систему знань, що поєднує в собі науку, спеціалізований вид діяльності і досвід, методи і форми управління інноваціями, примножені організаційно-управлінським мистецтвом. У цьому контексті можна дійти висновку: суспільство потребує таких кваліфікованих фахівців у галузі менеджменту, які володіли би культурою управлінського мислення.

### *Література.*

1. Helfert Erich A. Financial Analysis: Tools and Techniques; a Guide for Managers. New York - London : McGraw-Hill, 2001. 485 p.
2. Wren Daniel A. The History of Management Thought. Hoboken, N. J. : Wiley, 2005. 519 p.
3. Anter Andreas. Max Weber's Theory of the Modern State: Origins, Structure and Significance. Translated from German by Keith Tribe. Basingstoke : Palgrave Macmillan UK, 2014. XII, 249 p.
4. Kumar Arun, Sharma Rachana. Principles of Business Management. Delhi : Wehra Offset Press, 2000. 617 p.
5. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент: навч. посібник. Київ : Національна академія управління, 2006. 656 с.
6. Daft Richard L. Management. Fort Worth - London : Dryber Press, 2000. 781 p.
7. Mescon Michael H., Albert Michael, Khedouri Franklin. Management: Individual and Organizational Effectiveness. New York - London : Harper & Row, 1985. 756 p.

8. Мельник А. Ф., Расіна А. Ю., Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Професіонал, 2006. 295 с.

9. Вачевський М. В., Мадзігон В. М., Примаченко Н. М. Основи економічних знань. 10-11 клас: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 536 с.

10. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ : Міжрегіональна академія управління персоналом, 2000. 286 с.

11. Корас-Какабадсе N., Kakabadse A., Kouzmin A. Ethical Considerations in Management Research: A Truth Seeker's Guide / Essential skills for management research. [Ed. by David Partington]. London : SAGE, 2002.

12. Ax Jan. Vocational Education and External Interests: a Stakeholder Approach / Research on Educational Management in Europe. [Ed. by Raymond Bolam, Fons van Wieringen]. Münster : Waxmann, 1999.

13. Филиппов А. В. Методология психологического анализа управленческой деятельности. Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. Москва : Наука, 1981.

14. McGregor Douglas. The Human Side of Enterprise. New York - London : McGraw-Hill, 2006. 423 p.

15. Medvedev R. A. On Socialist Democracy. [Translated and edited by Ellen de Kadt]. Nottingham : Spokesman Books for the Bertrand Russell Peace Foundation, 1977.

16. Khandwalla Pradip N. Management of Corporate Greatness: Blending Goodness with Greed. Delhi : Pearson Power, 2008. 392 p.

17. Gournay Bernard. L'Administration. Paris : La Haye, Mouton et C<sup>o</sup>, 1962. 654 p.

18. Савчин М. В., Зимянський А. Р. Психологія управління. Тексти лекцій. Дрогобич : Дрогобицький держ. пед. ун-т ім. І. Франка, 2009. 293 с.

19. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент. Теорія та практика: підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 490 с.

20. Day David. Effective Management: Interpersonal Skills That

Will Help You Earn the Respect and Commitment of Employees. Toronto : Productive Publications, 1999. 180 p.

21. Абчук В. А. Путь к успеху, или Курс бизнеса. Санкт-Петербург : Мир и семья Интерлайн, 1998. 765 с.

22. Haber Fred. Power and Price: how a Market Economy Really Works and why its Theoretical Support Must be Rejected. Los Angeles : Americas Group, 1999. 127 p.

23. Гжешук В. В. Суть, поняття та рівні управління менеджменту і підходи до управління в ринковій економіці. *Молодь і ринок*. 2014. № 1. С. 39-45.

24. Thomas Mark. Mastering People Management: Build a Successful Team: Motivate, Empower and Lead People. London : Thorogood, 2007. 234 p.

25. Chee Harold, Harris Rod. Marketing: a Global Perspective. Michigan : Pitman, 1993. 512 p.

26. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального). Тернопіль : Астон, 2004. 527 с.

## **1.6. Організаційні особливості формування професійних компетентностей майбутніх фахівців економічного профілю**

Вчені слушно зауважують, що у вищій освіті ХХІ століття питанням істотної ваги залишається компетентнісний підхід [1, с. 156]. З одного боку, поняття компетентності не містить принципово нових компонентів, які б не охоплювало визначення “вміння”. Відтак полеміка в науковому середовищі щодо компетентності й компетенції певною мірою має надуманий характер. З іншого боку, саме компетентнісний підхід в усіх своїх значеннях гранично відображає основні аспекти модернізації процесу підготовки економістів і менеджерів [2]. Це підтверджують його наступні ознаки: а) відповідь на запити сучасної економіки і бізнесу; б) оновлення змісту освіти на тлі мінливої соціально-економічної дійсності; в) узагальнене розуміння здатності людини ефективно діяти за межами навчальних ситуацій; г) інноваційність; г) рівень, на якому фахівець готовий стати безпо-

середнім учасником певного дійства; д) прикмета підготовки до майбутньої професійної діяльності.

Слід констатувати: в економічній професійній освіті, власне, як і в системі освіти загалом, існує низка проблем, що не стосуються безпосередньо сутності і структури компетентнісного підходу. Однак вони впливають на можливості його застосування [3, р. 193; 4, с. 69-70]. Йдеться про такі складові навчального процесу: 1) адаптацію методичного забезпечення до сучасних гуманістичних ідей і тенденцій в освіті; 2) концепції та моделі державного освітнього стандарту; 3) кваліфікаційний рівень професорсько-викладацького складу та його професійну адекватність; 4) антагоністичні ідеї та уявлення щодо перспектив розвитку освіти.

В умовах системної трансформації українського суспільства національна економіка України потребує активного реформування, що, у свою чергу, підкреслює значення змін у ціннісних системах та в масовій свідомості людей [5]. Багатоукладність економіки і впровадження в суспільно-економічне життя елементів ринкової економіки змінюють і підвищують вимоги до підготовки та кваліфікації економістів і менеджерів. Це стосується процесу вивчення економічних дисциплін у системі безперервної освіти [6, с. 91].

Сучасні економісти і менеджери повинні опанувати системні знання з економічної теорії, банківської діяльності, фінансового обігу, обліку, аудиту, користування комп'ютером, підприємництва, промислового та міжнародного маркетингу, соціології, психології, зовнішньоекономічної діяльності, етикету ділового спілкування.

Зміни в українському суспільстві загалом і зокрема в економіці зумовлюють попит на економістів і фахівців-менеджерів із високими професійними компетентностями. Реалії побудови ринкової економіки передбачають підготовку кадрового складу фахівців-маркетологів, які володіють знаннями щодо основних теоретичних положень, практичних кроків і результатів сучасних економічних перетворень. Саме в умовах ринкових відносин, згідно з твердженням М. Вачевського, чітко окреслюються рівні управлінської діяльності, визначаються вимоги до знань майбутніх менеджерів, що на-

буваються у процесі вивчення економічних дисциплін, до основних принципів і методів маркетингу, якими повинні володіти випускники закладів вищої освіти [7, с. 26].

Масштабність і новизна історичних викликів XXI століття, як слушно відзначають авторитетні українські педагоги (М. Єрмошенко, В. Кремень, В. Мадзігон, О. Мороз, А. Нісімчук, О. Падалка, Н. Примаченко, О. Шпак), породжують необхідність прогнозування інноваційного розвитку освіти, забезпечення кардинальних змін у змістових, технологічних, управлінських домінантах системи безперервної освіти. Ці трансформації спрямовані на виховання, навчання й розвиток конкурентноздатної, компетентної, соціально мобільної особистості, зокрема фахівця економічного профілю, менеджера. Слід підкреслити, що Україна наділена в цьому плані низкою переваг. Головна з них, за спостереженням К. Левківського та Ю. Сухарнікова, пов'язана з можливістю розвитку її людського потенціалу, який значною мірою визначається якістю освіти та формуванням високих професійних компетентностей майбутніх випускників навчальних закладів [8, с. 5]. Цей потенціал варто розглядати як джерело забезпечення сталого розвитку Української держави. Його цілісному розкриттю сприятиме розробка ефективних механізмів і способів формування самовизначення такої особистості, яка забезпечувала би проектування вірогідної моделі соціальної та індивідуальної поведінки Я-особи в інноваційному суспільстві. Роль освіти й новітніх педагогічних технологій (про які докладніше йтиметься в межах наступних підрозділів) полягає саме в тому, щоб виховати людину, здатну творити і сприймати зміни і нововведення в підготовці майбутніх менеджерів у процесі вивчення економічних дисциплін.

Проблема підготовки компетентних фахівців – економістів і менеджерів – у процесі вивчення економічних дисциплін позначена особливою актуальністю в країнах, де з метою утворення єдиного європейського освітнього простору реформується вища школа, зокрема, на рівні використання компетентнісного підходу. Потрібно зазначити, що ідеї такого підходу помітно поширюються і в освітньо-

му просторі України. Вони обговорюються та проходять апробування в системі загальної, професійно-технічної, вищої, післядипломної освіти [9, с. 3].

Український педагог В. Луговий визначив сутність компетентності як інтегральне й динамічне поєднання знань, умінь, цінностей, здібностей, інших особистих якостей [10]. Крім цього, існують загальні та специфічні (предметі) компетентності. Саме розвиток компетентностей покладено в основу сучасних освітніх програм. Компетентності формують та оцінюють у межах кожної організаційної одиниці освітньої програми. Результати навчання (очікувані компетентності) та критерії оцінювання, у свою чергу, визначають вимоги до надання кредитів – успішно виконаного навчального навантаження певного обсягу, що виражене часовим проміжком. Оскільки студенти навчаються відповідно до освітньої програми, повинні бути враховані основні організаційні вимоги, що впливають із компетентнісного підходу:

- 1) загальна характеристика програми;
- 2) визначення мети програми, результатів навчання;
- 3) уточнення загальних і специфічних компетентностей, які слід сформулювати;
- 4) розробка змісту та організації програми;
- 5) окреслення освітніх одиниць і форм навчальної діяльності, спрямованих на досягнення запланованих результатів;
- 6) вибір підходів і методів навчання, викладання, оцінювання, що повинні відповідати очікуваним результатам;
- 7) створення системи оцінювання знань, практичних умінь;
- 8) удосконалення програми на основі зворотного і прогнозованого зв'язків.

Особливості становлення компетентнісної ідеї в європейській освіті переконливо розкрила О. Локшина. Дослідниця стверджує, що поняття “компетентність” базується на функціональному або так званому “потребо-зорієнтованому” підході. На думку експертів, він надає можливість ефективно інтегрувати зовнішні потреби, індивідуальні характеристики і контекст, який є необхідним елемен-

том для реалізації кожної компетентності. У цьому вимірі компетентність трактується як комбінація взаємопов'язаних когнітивних і практичних умінь, знань, мотивації, ціннісних та етичних характеристик, ставлень, емоцій та інших соціальних і поведінкових компонентів. При цьому в усій сукупності вони можуть бути мобілізовані для ефективної діяльності в конкретному контексті [11, с. 25].

Для цілісного розуміння проблематики варто окреслити три категорії ключових компетентностей.

1. Використання засобів у взаємодії (інтерактивно): а) використання мови, символів і текстів у взаємодії; б) використання знань та інформації у взаємодії; в) використання технологій у взаємодії.

2. Взаємодія в гетерогенних групах: а) формування стосунків з іншими людьми; б) робота в команді; в) вирішення конфліктів.

3. Автономна дія: а) дотримання в автономній діяльності суспільних норм, розуміння її наслідків; б) укладання та реалізація життєвих планів і персональних проєктів; в) захист своїх прав, інтересів і потреб.

Розгляд змістових ліній як інструменту формування ключових компетентностей майбутніх економістів і менеджерів дає підстави виділити дві великі групи компетентностей:

- предметно-базові компетентності – здатність спілкуватися, базові наукові та математичні компетентності, комп'ютерна грамотність і компетентність щодо використання різних технічних засобів, спроможність позиціювати себе успішним членом суспільства;
- крос-предметні компетентності – метакогнітивні компетентності, особистісні, міжособистісні та позиційні.

Не викликає заперечень судження О. Локшиної про те, що ключові компетентності повинні набуватися після закінчення формального навчання на рівні відповідної системи безперервної освіти. Остання охоплює такі основні ланки: загальноосвітні навчальні заклади (школи, ліцеї, коледжі), професійно-технічні навчальні заклади, інститути, університети, аспірантуру, докторантуру. В даному контексті можна звернути увагу на такі ключові компетентності менеджера: 1) спілкуван-

ня рідною мовою; 2) спілкування іноземними мовами; 3) математична компетентність; 4) наукова компетентність; 5) компетентність у сфері технологій; 6) цифрова компетентність; 7) набуття вміння вчитися; 8) міжособиста, міжкультурна та соціальна компетентності; 9) громадянська компетентність; 10) підприємливість; 11) культурна виразність. Основні змістові чинники цих компетентностей представлено в табл. 1.6.1.

Таблиця 1.6.1

**Основні змістові чинники різних видів професійної компетентності менеджера економічного профілю**

<i>Види</i>	<i>Основні змістові чинники</i>
Спілкування рідною мовою	Визначається як здатність висловлювати та інтерпретувати думки, почуття й факти як усно, так і письмово (слухання, говоріння, читання, письмо), а також адекватно лінгвістично взаємодіяти в усіх різновидах соціальних та культурних контекстів – на навчанні, роботі, вдома, на дозвіллі
Спілкування іноземними мовами	Охоплює основні навички спілкування рідною мовою. Базується на здатності розуміти, висловлювати та інтерпретувати думки, почуття й факти усно та письмово (слухання, говоріння, читання, письмо) у відповідних соціальних контекстах згідно з бажаннями і потребами менеджера. Також передбачає навички посередництва та між культурного розуміння. Рівень володіння цією компетентністю кожним менеджером варіюється між наведеними чотирма вимірами залежно від мови, походження менеджера, середовища роботи, потреб чи інтересів менеджера та організації
Математична компетентність	Визначається як здатність застосовувати додавання, віднімання, множення, ділення, пропорції в усних і письмових обчисленнях для вирішення робочих завдань у повсякденних ситуаціях. Акцент робиться на процесі та активності. Рівень компетентності враховує також бажання й уміння використовувати математичні засоби мислення (логічне та просторове) і викладу (формули, моделі, конструкції, графіки, діаграми)



Наукова компетентність	Стосується бажання і здатності використовувати сукупність знань і наукову методологію, яка застосовується для пояснення світу природи і людських відносин, з метою формулювання запитань та вироблення висновків, що базуються на наявних реаліях
Компетентність у сфері технологій	Розглядається як застосування наукових знань і практичних технологій в якості відповіді на усвідомлені людські бажання чи потреби. Обидві сфери цієї компетентності передбачають розуміння змін, що спричиняються людською діяльністю, а також відповідальність на рівні окремого громадянина
Цифрова компетентність	Передбачає впевнене та критичне використання технологій інформаційного суспільства (Information Society Technologies) для роботи, спілкування, дозвілля. Фундамент цієї компетентності становлять базові навички: використання комп'ютера і гаджетів для пошуку та знаходження інформації, її оцінки, збереження, продукування, презентації, обміну нею, а також для спілкування та участі в інтерактивних мережах
Набуття вміння вчитися	Трактується як здатність виявляти послідовність і наполегливість у навчанні. Економісти та менеджери повинні вміти організувати своє власне навчання як індивідуально, так і в групах. Зокрема, йдеться про ефективне управління часом навчання і власними потребами з одночасним визначенням наявних можливостей Ця компетентність передбачає набуття, переробку та асиміляцію нових знань і навичок, пошук і використання рекомендацій та порад. Уміння вчитися означає, що той, хто вчиться, спирається на попередні знання і життєвий досвід. маючи на меті застосування знань і навичок у різних контекстах – на роботі, вдома, у процесі навчання та професійної підготовки
Міжособиста, міжкультурна та соціальна компетентності	Охоплюють усі форми поведінки, що надають можливість брати ефективну та конструктивну участь у соціальному житті, а також у разі необхідності розв'язувати робочі конфлікти

Громадянська компетентність	Націлює на повноцінну участь у громадському житті на базі знання соціальних та політичних концепцій і структур. Передбачає готовність до активної участі у демократичних процесах політичного життя
Підприємливість	Передбачає у фахівців економічного профілю здатність перетворювати ідеї на дії. Ця компетентність охоплює творчий підхід, винахідливість і готовність ризикувати, а також здатність планувати та управляти проектами задля досягнення цілей. Вона підтримує як у роботі, так і в повсякденному житті, виявляючись у здатності реалізовувати свої кращі можливості, є основою для здобуття нових спеціальних фахових навичок і знань
Культурна виразність	Розглядається на рівні позитивної оцінки важливості творчого вираження ідей, досвіду та емоцій різними засобами, включаючи музику, театральне та образотворче мистецтво, літературу

Підготовку професійних компетенцій у майбутніх економістів та менеджерів здійснюють більшість закладів вищої освіти України, де викладаються курси “Менеджмент” та “Маркетинг” як основні дисципліни фахових знань і вмінь спеціаліста, орієнтованого на роботу в умовах ринкової економіки. Такий фахівець повинен володіти відповідними компетентностями, що дають професійні знання й уміння за обраною професією чи видом діяльності. Але загалом його компетенції повинні сягати різних напрямів знань і діяльності, які розглянемо нижче.

1. Компетентність у сфері економічної діяльності містить такі складові: підприємливість, вміння приймати на себе ризик та обирати різні напрями діяльності, творчість мислення у прийнятті рішень, відповідальність перед суспільством, дисциплінованість, вимогливість до себе, культ праці, плановість, ритмічність, надійність, гордість за якість виконаної роботи, розуміння засад економічних відносин, формування професіоналізму та професійної етики, набуття економічних навичок.

2. Правова компетентність містить такі складові: знання законодавчої бази, принципів функціонування політичної системи та державної влади, формування демократичної громадської позиції, навички участі в політичному житті, правову культуру та відповідальність, усвідомлення потреби в дотриманні вимог законів, визнання рівності всіх людей, повагу до свободи, відкритість.

3. Політична компетентність містить такі складові: знання сутності політичних процесів, що відбуваються, мобільність, громадянську активність, повагу до рішень більшості.

4. Компетентність культурологічної та комунікативної діяльності містить такі складові: бажання та вміння дотримуватися релігійних і національних традицій, формування культури міжособистісних відносин, оволодіння вітчизняною та світовою культурною спадщиною, толерантність, повагу до людей, їхніх поглядів та ідей, сприйняття плюралізму, вміння цивілізовано обстоювати свої переконання перед опонентами.

5. Соціальна та організаційна компетентність містить такі складові: розуміння особливостей системи соціальних відносин, мотивацію соціальної поведінки, раціональне самоврядування, ефективність менеджменту, ощадливе використання часу та інших ресурсів.

6. Технологічна компетентність містить такі складові: вміле використання технічних засобів (комп'ютерів та іншої техніки), раціональне співіснування з техносферою, критичне ставлення до техносфери.

7. Екологічна компетентність містить такі складові: знання законів екології, слідування в роботі принципам гармонійного співіснування з довкіллям, збереження біосфери.

8. Компетентність у сфері повсякденного (зокрема особистого) життя містить такі складові: навички співіснування, повагу до інших людей, готовність надавати допомогу, навички побудови стратегії і програми життя, слідування моделям конструктивної поведінки, психічно здорового способу життя, подолання критичних

ситуацій, виходу із життєвих криз, доцільної поведінки (спілкування), адекватну самооцінку.

Освітні тенденції в українських школах, професійно-технічних навчальних закладах, закладах вищої освіти виявляють схильність педагогів і громадськості до готовності розвивати й формувати в учасників навчального процесу високі професійні компетенції. Ця динаміка постає водночас запорукою реформування освіти України та її інтеграції в європейське та світове співтовариство. При цьому важливо, щоб використовувалися сучасні педагогічні технології та формувалися професійні компетентності майбутніх фахівців економічного профілю, сфери управління у процесі вивчення фахових дисциплін [12, с. 54-55].

Розв'язання педагогічних завдань опирається на особистісно-орієнтовний підхід, що вимагає прийняття нестандартних рішень. Відтак підвищення професійної компетентності в майбутніх економістів і менеджерів залежить передусім від освоєння певних нормативних зразків та еталонів знань і вмінь.

Як слушно підкреслив І. Вакарчук, викладання і дослідження в університетах повинні бути нероздільні, якщо ці заклади освіти прагнуть відповідати запитам суспільства та оперувати передовими науковими знаннями [13, с. 20]. Адже університет – це автономна інституція, організована в центрі суспільства з різною географічною та історичною спадщиною; він продукує, вивчає, оцінює й забезпечує спадкоємність досвіду через процеси дослідження та навчання.

Університет також, у свою чергу, повинен володіти автономністю щодо переліку питань і проблем, які вирішує колектив університету. В цьому контексті доцільно увиразнити основні чинники діяльності університету щодо формування професійних компетентностей майбутніх економістів і менеджерів. У табл. 1.6.2 представлено такі чинники та відповідні види основних напрямів автономної діяльності закладів вищої освіти.

Таблиця 1.6.2

**Чинники і види автономної діяльності закладів вищої освіти, що мають значення для формування професійних компетентностей майбутніх економістів і менеджерів**

<i>Загальні чинники діяльності</i>	<i>Види основних напрямів автономної діяльності</i>
Кадрова політика	Призначення співробітників (ректора, адміністрації, професорсько-викладацького складу), присвоєння вчених звань
Студенти	Загальний набір студентів та набір на різні спеціальності, форми і стандарти вступних іспитів, критерії відбору, квоти для різних соціальних груп (наприклад, сільська молодь)
Навчальні програми	Зміст, перелік підручників та посібників, обов'язкові та факультативні курси, система оцінювання
Викладання	Методи і методика викладання, екзаменування, мова викладання, тривалість проходження навчальних програм, вибір основної і допоміжної літератури
Академічні стандарти	Державні стандарти навчальних програм, окремих дисциплін, перевірка якості, акредитація спеціальностей, акредитація закладів вищої освіти
Дослідження і публікації	Пріоритети досліджень, свобода досліджень, удосконалення законодавства щодо видавничої діяльності закладів вищої освіти та функціонування книгарень у таких закладах
Управління	Ради, студентські асоціації, органи самоврядування
Адміністрування та фінансовий менеджмент	Тривалість навчального року, фінансування закладів вищої освіти, фінансовий аудит, встановлення плати за навчання

Зазначені проблеми, що характеризують діяльність українських університетів, дають підстави дійти висновку: в Україні потребує удосконалення правове поле і законодавча база регулювання позабюджетної діяльності закладів вищої освіти. Відрадно, що від 2014 р. активно здійснюються кроки, що в подальшому повинні

сприяти втіленню політики ринкового маневрування закладів вищої освіти, які готують економістів і менеджерів, маркетологів, підприємців, фінансистів. При цьому слід пам'ятати, що саме управління постає видом діяльності, що забезпечує ефективне і продуктивне досягнення організацією її цілей, вирішення завдань. Управління навчальним процесом у закладі вищої освіти – це реалізація функцій, якими наділена адміністрація закладу.

На рівні своїх основних функцій навчальний заклад здійснює підготовку фахівців з високими професійними компетентностями. Примітною при цьому є планомірна інтеграція української вищої освіти до європейського та світового освітнього і наукового простору [14, с. 11]. Нову технологію навчання та розвитку професійних компетентностей економіста і менеджера формують такі умовні типи компетентності: 1) методологічна; 2) дидактико-методична; 3) спеціально-наукова; 4) екологічна та валеологічна; 5) управлінська. Кожному типові властиві конкретні ознаки, що будуть розглянуті нижче.

1. Методологічна компетентність передбачає знання принципів, методів, форм, процедур пізнання і перетворення педагогічної діяльності, знання загальнонаукової методології, сформованість світогляду, розвиненість умінь щодо організації та проведення педагогічних досліджень у процесі вирішення проблемних ситуацій, здатність до інноваційної діяльності, наукового обґрунтування, критичного осмислення і творчого застосування знань у професійній діяльності практичного характеру, вміння прогнозувати, проектувати та управляти навчально-виховним процесом.

2. Дидактико-методична компетентність передбачає сформованість таких знань і умінь, які є основою принципів, методів і засобів навчання, використання інноваційних технологій навчання економічним дисциплінам.

3. Спеціально-наукова компетентність передбачає сформованість знань і умінь з курсу маркетингу та інших курсів, що вивчаються студентами для формування професійних умінь, які формують пізнавальні, конструктивні та інформаційні компетенції.

4. Екологічна та валеологічна компетентність передбачає знання законів природи і суспільства, основних питань екології, збереження здоров'я, належної якості життя.

5. Управлінська компетентність передбачає сформованість знань із управління, інформації, організації, координації, мотивації. контролю, вміння організувати навчально-практичну діяльність студентів, впливати на вчинки й можливі результати [15, с. 253].

Важливою цілісною якістю педагогічного колективу постає духовна згуртованість. Вона поєднує педагогів з огляду на спільні для всіх духовні цінності (педагогічні, моральні, правові, етичні, естетичні принципи, погляди, ідеали, переконання). Ці та інші цілісні властивості навчального закладу, педагогічного та студентського колективів, як справедливо зазначив український учений В. Маслов, роблять навчальну систему тим, чим вона є насправді [16, с. 13].

Зазначене вище дає можливість стверджувати: якщо в педагога є окреслені ключові напрямки компетентності, можна говорити про сформованість його професійної компетенції. Результатом постає розвиток індивідуального напрямку діяльності педагога, його творчого потенціалу та педагогічної культури, яку він може передати і прищепити майбутнім фахівцям у галузі економіки та менеджменту. Від педагога, його професіоналізму та компетентності залежить якість підготовки його вихованців.

Отже, дослідження даної проблеми, пошуки можливостей практичного вирішення поставлених завдань економічної освіти дають змогу визначити соціально-педагогічні чинники, що впливають на стан підготовки молоді до роботи в економічній сфері в умовах ринкової економіки. В цьому плані можна стверджувати: освітянську діяльність в Україні доцільно зосередити на формуванні єдиної загальнодержавної науково обґрунтованої системи економічної освіти. Вагомою є культивування у випускників закладів вищої освіти знань з економіки, маркетингу, сфери послуг, культури, ринкової інфраструктури, форм власності, конкурентноздатності, фінансово-кредитної і податкової політики. Йдеться про навички,

які вимагають відповідного рівня знань та професійної компетентності в майбутніх економістів і менеджерів.

### *Література.*

1. Лунячек В. Е. Компетентнісний підхід як методологія професійної підготовки у вищій школі. Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип. 1. С. 155-162.

2. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Москва : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 40 с.

3. Drejer Anders. Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application. Westport, CT : Quorum Books, 2002. 264 p.

4. Зимняя И. А. Компетентностный подход в современном образовании. Высшая школа: проблемы и перспективы. 2004. Минск : Республиканский ин-т высшей школы, 2005. С. 69-74.

5. Панченко Л. М. Формування ціннісних орієнтацій молоді в період системної трансформації українського суспільства: автореф. дис... канд. філософ. наук: спец. 19.00.03 – психологія праці, інженерна психологія / Леся Миколаївна Панченко. Київ, 2003. 20 с.

6. Korzeniowski Leszek. Bezpieczeństwo w programach edukacji dorosłych UNESCO i Unii Europejskiej. Doświadczenia Polski i Ukrainy. W książce: Nauczyciel andragog w społeczeństwie wiedzy. Pod red.: Wojciech Horyń, Jan Maciejewski. Wrocław : Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 2007. 299 s.

7. Вачевський М. В. Теоретико-методичні засад формування у майбутніх маркетологів професійної компенсації: монографія. Київ : ВД “Професіонал”, 2005. 364 с.

8. Левківський К. М., Сухарніков Ю. В. Інноваційні технології та реформи змісту освіти в контексті Лісабонської стратегії ЄС. Методичний каталог видань. Київ : Освіта України, 2007. 196 с.

9. Кремень В. Г. Вступне слово президента АПН України. В кн.: Реалізація європейського досвіду компетентнісного підходу у ви-



пій школі України: матеріали методологічного семінару. Київ : Педагогічна думка, 2009. С. 3-4.

10. Луговий В. І. Європейська концепція компетентнісного підходу у вищій школі та проблеми її реалізації в Україні. *Педагогіка і психологія*. 2010. № 2. С. 13-25.

11. Локшина О. І. Становлення “компетентнісної” ідеї в європейській освіті. В кн.: Реалізація європейського досвіду компетентнісного підходу у вищій школі України: матеріали методологічного семінару. Київ : Педагогічна думка, 2009. С. 19-33.

12. Ромащенко І. В. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з маркетингу сфери управління у процесі вивчення фахових дисциплін. Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького держ. пед. ун-ту ім. І. Франка, 2010. 197 с.

13. Вакарчук І. Автономія вищих навчальних закладів як необхідна умова університетського управління. Управління університетом: проблеми та шляхи їх вирішення. Львів-Дрогобич : Коло, 2002.

14. Ніколаєнко С. М. Освіта в інноваційному поступі суспільства. Київ : Знання, 2006. 207 с.

15. Вачевський М. В., Мадзігон В. М., Вачевська Н. Л. Основи економіки: навч. посібник. Київ : Педагогічна думка, 2007. 371 с.

16. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посібник. Тернопіль : Астон, 2007. 134 с.

## **1.7. Парадигма самооцінки та професійної позиції як запорука набуття професійної компетентності**

Роль професійної компетентності у процесі підготовки майбутніх фахівців, економістів і менеджерів, визначається також вивченням статусу особи [1]. Такий статус має істотне значення для увиразнення її соціальних функцій, які розглядаються крізь призму зв'язків, зумовлених позицією особистості в суспільстві. На цій особливості поєднання в “Я-особі” властивостей об'єкта і суб'єкта акцентовано увагу у філософії, педагогіці, соціології,

психології [2]. Професійну позицію та професійну компетентність особистості доцільно висвітлювати з урахуванням того, що характерною рисою індивіда є фіксація життєвих планів. У цьому контексті слід наголосити на тому, що простежується певна динаміка тлумачення ролі менеджменту та його принципів: від визнання людини стрижневим ресурсом організації (“human resource management”) [3; 4] до розуміння її як основного суб’єкта організації та особливого об’єкта управління (“human being management”) [5, р. 2; 6, р. 174].

Рівень сформованості професійної позиції безпосередньо залежить від поєднання теоретичної і практичної діяльності реципієнтів у процесі навчання. Професійну позицію визначають кілька стадій розвитку:

- 1) формальна стадія: реципієнт є об’єктом навчальної діяльності;
- 2) репродуктивна стадія: реципієнт як суб’єкт майбутньої професійної діяльності намагається сформувати професійну компетентність та індивідуальний стиль своєї діяльності;
- 3) репродуктивно-творча стадія: реципієнт як суб’єкт професійної діяльності внутрішньо активно трансформується, визначаючи конкретні зовнішні причини, що беруть участь у процесі детермінації його життя;
- 4) творча стадія: індивід виступає у професійній діяльності з активною суб’єктивною позицією, в як член суспільства впливає на соціум [7, р. 56-57; 8, р. 8].

### *Література.*

1. Вачевський М. В. Теоретико-методичні засад формування у майбутніх маркетологів професійної компенсації: монографія. Київ : ВД “Професіонал”, 2005. 364 с.

2. Concepts of Aesthetic Education: Japanese and European Perspectives. [Ed. by Yasuo Imai, Christoph Wulf]. Münster : Waxmann, 2007. 188 p.

3. Dessler Gary. Human Resource Management. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1994. 721 p.

4. Hendry Chris. Human Resource Management. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1995. 485 p.

5. Babu G. Ramesh. Financial Management. New Delhi : Concept Publishing Company, 2012. VIII+156 p.

6. Drucker Peter F. The Practice of Management. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1994. 416 p.

7. George Christeen. The Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups. Maidenhead, Berkshire : McGraw Hill Open University Press, 2009. 168 p.

8. Dimmock Clive. Leadership in Learning-centred Schools: Cultural Context, Functions and Qualities. In the book: Leadership in Education. [Ed. by Mark Brundrett, Neil Burton, Robert Smith]. London : Paul Chapman, 2003. 202 p.

### **1.8. Психологічні аспекти комунікативних процесів у менеджменті**

Професія менеджера впродовж останніх десятиліть набуває все більшої популярності, тому інтерес вітчизняних і зарубіжних науковців (Н. Гончарова, В. Зігерт, І. Кулініч, Ф. Хміль, О. Шонессі) до різних аспектів феномена менеджменту є цілком правомірним. Значну частину наукових досліджень присвячено вивченню комунікативних процесів у менеджменті, оскільки, як відзначає вітчизняний учений Ф. Хміль, менеджмент без комунікації неможливий [1, с. 348].

У межах даного підрозділу вважаємо за доцільне звернути увагу на деякі психологічні аспекти ділової комунікації в менеджменті.

На думку вчених (Л. Зубенко, І. Кулініч, М. Філоненко та інші), ділове спілкування в менеджменті передбачає: наявність певного офіційного статусу суб'єктів спілкування; спрямованість на налагодження взаємовигідних контактів і підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій; відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам і нормам;

передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються (з окресленням їхньої мети, змісту, можливих наслідків); конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на вирішення конкретних завдань, досягнення певної мети; взаємна узгодженість рішень, домовленостей та подальша організація взаємодії партнерів; професійно-особистісна значущість кожного партнера; акцентування першочергової уваги на діяльності, якою займаються люди, а не їхніх особистих проблемах.

У структурі ділового спілкування дослідники (О. Андрієнко, А. Бодальов, Е. Ільїн, І. Кулініч, Л. Орбан–Лембрик та інші) виокремлюють комунікативну, інтерактивну та перцептивну складові. Нижче розглянемо кожну з цих складових окремо.

Комунікативна складова ділового спілкування охоплює обмін інформацією, а також те, як ця інформація формується, уточнюється, розвивається.

За своїм характером інформація може бути декількох видів: спонукальна інформація висловлюється в наказах, інструкціях, порадах, проханнях; констатуюча – передається у формі повідомлень і передбачає зміну поведінки не прямо, а опосередковано й поступово; аксіальна – спрямовує свої сигнали до певного окремого отримувача; ретяльна – має своїм адресатом багатьох реципієнтів, великі соціальні групи, розосереджені в просторі.

Процес обміну інформацією позначається такими специфічними рисами. Кожний учасник комунікативного процесу є його активним суб'єктом, а також передбачає активність партнера, що сприяє обміну інформацією. За допомогою системи знаків партнери можуть впливати один на одного, однак вплив можливий лише тоді, коли відправник та одержувач інформації володіють подібною системою кодування (переведення інформації в комунікаційні символи) та декодування (перетворення повідомлення у форму, що має смисл) знаків, тобто розмовляють однією мовою.

Зауважимо, що інформаційний обмін – глобальне явище нашого життя, яке виходить за межі простого людського спілкування. Однак специфіка саме міжособистісного інформаційного обміну зна-

чно відрізняється від специфіки інформаційного обміну на суб'єкт-об'єктному рівні (наприклад, взаємодія людини з комп'ютером). Вона визначається наявністю процесу зворотного зв'язку, появою феноменів міжособистісного впливу, існуванням різних рівнів передачі інформації, впливом простору і часу на передачу змісту інформації.

Сутність процесу психологічного зворотного зв'язку полягає в необхідності суб'єктів виробити єдину знакову систему та єдине розуміння питань під час спілкування. Коли людина отримує інформацію, вона її насамперед інтерпретує, тобто сприймає певним конкретним чином. Це залежить не тільки від характеру і складності інформації, але й від індивідуального досвіду людини, її знань, загального рівня розвитку. Залежно від багатьох причин різні люди можуть зовсім по-різному сприйняти одне й те ж повідомлення. До того ж, вони навіть можуть дати абсолютно протилежні оцінки одному й тому ж явищу, по-різному осмислюючи його. Тому продуктивне спілкування зазвичай супроводжується уточненнями, деякими психологічними стимулами позитивного чи негативного характеру. Люди використовують різні способи для того, щоб проявити своє ставлення до предмету розмови. Відсутність психологічних стимулів є свідченням порушення плідного контакту.

Комунікативний вплив у сфері ділового спілкування можна класифікувати за різними ознаками:

- в організаційному аспекті форми і види передачі інформації в управлінській діяльності можуть бути такими: індивідуальні та групові бесіди, наради, виступи перед аудиторією, робота з листами, розмови через телефон, збори, мітинги, дискусії;
- за кількістю, характером і ступенем залучення учасників ділового спілкування до процесу взаємодії розрізняють монолог, діалог, полілог;
- в аспекті особливостей психічного відображення можна виділити інтелектуальну, емоційну, образну, асоціативну комунікативну взаємодію;

- за статусом комунікантів спілкування може бути функціонально-рольове або неформальне;
- з погляду інтересів сторін комунікативна взаємодія може набувати ознак суперництва, співробітництва, компромісу, уникнення, пристосування;
- за змістовим зв'язком із завданнями спільної управлінської діяльності виокремлюють спілкування, безпосередньо пов'язане або не пов'язане з розв'язанням завдань;
- за результативністю і досягнутим ефектом спілкування може бути: необхідне (міжособистісні контакти та інформація, без яких спільна діяльність практично неможлива); бажане (інформація і контакти, що сприяють успішнішому вирішенню завдань); нейтральне (контакти та інформація, що не заважають, але й безпосередньо не сприяють вирішенню управлінських завдань); небажане (інформація та контакти, що ускладнюють розв'язання завдань спільної діяльності);
- за наявністю чи перевагою конкретних комунікативних засобів виділяють мовне, немовне та комбіноване спілкування.

Інтерактивний аспект спілкування включає найрізноманітніші проблеми взаємодії людей. Інтерактивна складова ділового спілкування передбачає обмін не тільки інформацією, але й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у вирішенні спільного завдання. Взаємодія в цьому контексті є аспектом спілкування, що виявляється в організації учасниками управлінського процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети. Взаємодія – це універсальна властивість усього існуючого світу речей і явищ в їхній зміні, у впливі одних явищ на інші. Взаємодія в суспільстві передбачає систему зв'язків між індивідами і соціальними групами. Важливий аспект взаємодії – взаєморозуміння, тобто таке тлумачення партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їхньому значенню з точки зору авторів інформації. В соціальній психології виокремлюють компоненти та рівні взаєморозуміння. До компонентів відносять: схожість чи співзвучність по-

глядів, почуттів у різних ситуаціях; сприймання поглядів іншої людини навіть тоді, коли вони здаються неправильними; взаємне розуміння думок. Серед рівнів взаєморозуміння слід виділити такі: згода (взаємопогоджені оцінки ситуацій і правила поведінки співучасників комунікації); осмислення (стан свідомості, за якого в учасника ділової взаємодії виникає впевненість в адекватності своїх уявлень та обраних засобів впливу); співпереживання (здатність відчувати і враховувати стан співрозмовника).

Процес взаємодії людей складається з функціональних одиниць взаємодії – актів. Кожну дію можна розглядати як одиницю спілкування (взаємодії). На думку О. Андрієнко [2], дія складається з чотирьох фаз: спонукання (імпульсу), уточнення ситуації, безпосередньої дії та завершення. Фаза спонукання або імпульсу включає перші стимули до спілкування (наприклад, телефонний дзвінок). На цій фазі відбувається переключення від одних дій до інших. Друга фаза пов'язана зі сприйманням іншої людини, ситуації, інформації. Після уточнення ситуації відбувається реалізація відповідних дій. Остання фаза характеризується завершенням дії.

Відомий учений Е. Берн для позначення функціональної одиниці спілкування ввів поняття транзакції. Відзначимо, що будь-яка взаємодія включає велику кількість дій як функціональних одиниць (транзакцій). Усі вони за всього свого розмаїття складаються в систему поведінки, яка є найбільш характерною для конкретного індивіда. В цьому плані виокремлюють тип поведінки, де увага зосереджена на інтересах інших людей, і тип поведінки, де увага зосереджена насамперед на власних інтересах. За співвідношенням спрямованості на себе або на партнера можливо судити про розвиток стратегії взаємодії людини. Стратегія взаємодії – це сукупність домінуючих властивостей поведінки людини у відносинах з іншими людьми, які проявляються в тій чи іншій соціальній ситуації.

Найбільш поширеними є п'ять основних стратегій взаємодії: суперництво, компроміс, співробітництво, пристосування та уникнення. Суперництво проявляється в намаганні людини домогтися задоволення своїх потреб та інтересів без огляду на ін-

тереси інших. За такої стратегії зазвичай виграє тільки одна із сторін взаємодії. Стратегія компромісу передбачає намагання суб'єктів взаємодії робити взаємні поступки і реалізувати свої інтереси, враховуючи одночасно й інтереси протилежної сторони. Співробітництво – стратегія взаємодії, яка дозволяє партнерам прийти до альтернативи, що може задовольнити інтереси обох сторін. Слід підкреслити, що ця стратегія є досить ефективною у взаємодії в процесі професійної діяльності менеджерів, хоча її реалізація вимагає існування певних умов: сприятливої соціальної ситуації, психологічної сумісності учасників взаємодії, бажання партнерів продуктивно взаємодіяти тощо. Компроміс і співробітництво – стратегії, які мають багато спільного, оскільки обидві спрямовані на досягнення угод. Стратегії компромісу і співробітництва належать до активних стратегій. Вони властиві людям ініціативним, упевненим у своїх силах. Індивіди з менш активною соціальною позицією обирають так звані пасивні стратегії: пристосування та уникнення. Пристосування означає нехтування власними інтересами заради інтересів інших людей. Уникнення – найбільш пасивна позиція, яка означає байдужість, відсутність бажання задовольняти як чужі інтереси й потреби, так навіть і власні.

Безперечно, в житті кожної людини трапляються ситуації, коли доцільно використати ту чи іншу стратегію взаємодії. Однак більшість індивідів мають чітко виражену домінуючу стратегію, якій надають перевагу і користуються нею найчастіше.

Останнім часом у науковій літературі (О. Андрієнко, М. Литвак та інші) все частіше зустрічається термін “асертивність поведінки”. Асертивність самої особистості – це інтегральна властивість, яка проявляється у взаємовідносинах із людьми. Асертивність поведінки полягає в тому, що індивід активно захищає власні інтереси, але при цьому намагається не завдавати шкоди іншим. Ба більше, вважається, що реалізація певних інтересів конкретного індивіда є умовою успішної реалізації інтересів інших людей. Асертивність – це властивість альтернативної поведінки, орієнтованої на компроміс і співробітництво як домінуючих стратегій взаємодії. Слід під-



креслити, що саме асертивна поведінка забезпечує повноцінну взаємодію людини з оточуючими. Найбільша ж ефективність взаємодії забезпечується у випадках, коли спілкуються двоє або більше людей, які належать до асертивного типу поведінки.

Перцептивна складова спілкування передбачає сприймання людьми один одного у процесі комунікації. Перцепція в загальнопсихологічному розумінні – це елемент цілісного процесу пізнання та суб’єктивного осмислення світу. Це багатофункціональний психологічний процес сприйняття іншої людини, її зовнішніх ознак, співвіднесення їх із її особистісними характеристиками та інтерпретація і прогнозування на цій основі її вчинків. Термін “соціальна перцепція”, тобто соціальне сприйняття у спілкуванні, ввів американський психолог Дж. Брудер. Сам термін “перцепція” зазвичай тлумачиться як процес і результат сприймання людиною навколишньої дійсності і самої себе. Перцепція пов’язана зі свідомим виокремленням того чи іншого факту, предмету та інтерпретацією його змісту через різні трансформації сенсорної інформації. Соціальна перцепція – це сприймання, розуміння та оцінка людьми соціальних об’єктів: інших людей, самих себе, соціальних груп і спільнот. Соціальне сприймання включає міжособистісне, міжгрупове сприймання та самосприймання. У більш вузькому значенні соціальну перцепцію розглядають як міжособистісне сприймання: процес сприймання зовнішніх ознак людини, співвіднесення їх із особистісними характеристиками, інтерпретація та прогнозування на цій основі її поведінки. Соціальний перцептивний процес має дві сторони: суб’єктивну (суб’єкт сприймання – людина, яка сприймає) та об’єктивну (об’єкт сприймання – людина, яку сприймають). При взаємодії та спілкуванні соціальна перцепція є взаємною.

Одним із способів пізнання і розуміння іншої людини або механізмів перцепції є ідентифікація – уподібнення (ототожнення) себе з іншою людиною.

Серед інших відомих механізмів перцепції слід назвати емпатію, атракцію, рефлексію, каузальну атрибуцію [3].

Емпатія полягає у здатності відчувати емоційний стан, переживання іншої людини. Часто суть цього поняття розширюють, вкладаючи в нього не тільки розуміння іншої людини, проникнення в її душевний стан, але й співчуття, тобто здатність співпереживати. Зауважимо, що в більшості випадків це є цілком правомірним, проте іноді людина здатна розуміти емоційний стан іншої людини, але при цьому не проявляти співчуття чи симпатію до неї.

Атракція – особлива форма сприймання і пізнання іншої людини, яка базується на формуванні щодо неї стійких позитивних почуттів. Атракція як механізм соціальної перцепції зазвичай розглядається в трьох аспектах: як процес формування образу привабливості іншої людини, як результат цього процесу і як якість відносин із цією людиною. Атракція має дуже важливе значення в ділових відносинах, є одним із факторів, які сприяють успіху ділового спілкування.

Каузальна атрибуція – це своєрідна інтерпретація та оцінювання людиною причин і мотивів поведінки інших людей на основі власного досвіду. Процес приписування відбувається за умов дефіциту інформації, при намаганні пояснити невдалі результати діяльності зовнішніми чинниками. Ефект атрибуції може, наприклад, проявитися у приписуванні особисто керівнику незаслуженого ним успіху, або, навпаки, відповідальності за невдачу всього колективу.

Сприймаючи та інтерпретуючи зовнішній світ, світ інших людей, людина також сприймає себе і намагається інтерпретувати свої власні дії, думки, поведінку, ставлення до інших людей. Процес самосприймання називається соціальною рефлексією. Це осмислення власних дій, самоаналіз, роздуми про власний душевний стан і т. п. Слід зауважити, що не завжди людина сприймає себе адекватно. Це стосується як зовнішності, так і соціальних проявів.

У сприйманні існує також механізм стереотипізації, який полягає у сприйманні й оцінці іншої людини шляхом поширення на неї характеристик певної соціальної групи. Це процес формування враження про людину на основі вироблення стереотипів, при-

писування шаблонних, трафаретних рис з метою прискорення чи полегшення міжособистісного спілкування в менеджменті. Іноді у процесі ділової взаємодії це може призвести до спрощення процесу пізнання та оцінки іншої людини, до упередженості в її сприйманні. Особливо це стосується сприймання представників певного етносу, яке може характеризуватися стереотипною упередженістю.

У науковій літературі виокремлюють три рівні образу, який сприймається, а саме: біологічний, психологічний, соціальний. Біологічний рівень передбачає сприймання віку, статі, фізичних даних, стану здоров'я, типу темпераменту. Психологічний рівень стосується аналізу таких факторів як характер, інтелект, воля, емоційні стани. Соціальний рівень включає інформацію про певного індивіда, яка стала відомою через соціальні джерела.

Отже, спілкування в менеджменті – це складний феномен. Воно підпорядковується загальним закономірностям, проте має й свої специфічні характеристики, певну структуру, які відповідають загальній логіці професійного спілкування.

### *Література.*

1. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. – Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
2. Андриенко Е. В. Социальная психология: учеб. пособие для вузов. – Москва : Академия, 2002. 264 с.
3. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. 576 с.

## **1.9. Професійні вимоги до менеджера – керівника закладу вищої освіти**

Результати аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури з проблем менеджменту (М. Мескон, С. Скибінський, Г. Форд, Ф. Хміль, С. Янг та інші) засвідчують, що серед учених немає єдності в питаннях оцінки особистісно-професійних якостей мене-

джера, а отже, і професійних вимог до нього. Більшість дослідників вважають, що взірцевий менеджер повинен:

- мати фахову кваліфікацію, знання психології людини, організаторські здібності;
- вміти спілкуватися з людьми, ставити себе на місце співрозмовника;
- бути готовим до ризику відповідальності за прийняття рішень;
- аналізувати події, встановлювати пріоритети у вирішенні актуальних проблем;
- бути стриманим, толерантним, дотримуватися норм етикету;
- мати почуття власної гідності;
- вміти переконувати партнерів;
- вміти чітко визначати межі економічної безпеки організації, формулювати тактичні і стратегічні завдання її діяльності;
- мати бачення майбутнього розвитку організації.

В контексті даного дослідження заслуговують на увагу спостереження відомого українського вченого В. Терещенка, який у праці “Наука керувати” виокремив стрижневі якості менеджера:

1) здатність бути управлінцем високої кваліфікації і тактовності, який не виступає “погоничем”, а проявляє толерантність у своїх діях; впевненість у собі, що є запорукою успіху діяльності колективу;

2) вимогливість, вміння підтримувати дисципліну;

3) вміння адекватно сприймати критику підлеглих;

4) вміння стимулювати і карати;

5) вміння цінувати час підлеглих, утримуватися від непотрібних довготривалих нарад, сумнівних за своїм значенням для організації робіт,

6) шанобливе, доброзичливе ставлення до підлеглих;

7) вміння говорити і мовчати;

8) почуття гумору, зокрема й щодо себе;

9) вміння згуртовувати команду, яка здатна виконувати поставлені завдання [1].

Однією з найбільш важливих складових професіоналізму менеджера – керівника навчального закладу – постає досвід. Його доцільно розглядати крізь призму рис характеру менеджера: чи здатний менеджер-керівник зберігати оптимізм у критичних умовах? Чи виявляє він старанність у рутинних процесах? Ці та інші позитивні якості є підґрунтям ефективного управління в системі безперервної освіти.

Що є сила характеру? Виразу відповідь на це вкрай важливе для керівника будь-якого рангу питання дав визначний український політичний мислитель Д. Донцов. Сила характеру – це вірність своїм переконанням, своєму життєвому покликанню. Це витривалість і стійкість, особиста мужність у життєвих випробуваннях. Це рішучість у вирішальну мить сказати тверде “так” і не менш тверде “ні” своїм супротивникам [2, с. 3-12].

Осердя управління творить теорія і практика прийняття рішень у системі менеджменту. В цьому світлі заслуговують на увагу головні функції менеджера навчального закладу. Керівник навчальної організації – це особа, яка одночасно є лідером і управляє своїми підлеглими. Його основною метою є вплив на інших людей, здійснюваний таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організації, відповідно до її місії та цілей діяльності.

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту як лідерство, вплив і влада. Лідерство – це здатність здійснювати вплив на окремих осіб і групи працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації. Вплив – це будь-яка поведінка одного суб’єкта, яка сприяє внесенню змін у поведінку, відносини, відчуття іншого суб’єкта (суб’єктів). Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Менеджер – керівник закладу вищої освіти – повинен розуміти, що кількість влади визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності підлеглих від нього. Рівень впливу наділеної владою особи А на особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А. Керівник має владу над підлеглим, оскільки той залежить від нього в питаннях заробітної плати, розподілу за-

вданий, просування по службі, задоволення соціальних потреб, видачі матеріальної допомоги й т. п. У багатьох випадках підлеглі отримують владу над керівником – за умови, якщо він залежить від них у питаннях можливостей оперування інформацією, неформальних контактів із людьми, володіння конкретними знаннями і професійними можливостями, а також за умови, якщо керівник є людиною безхарактерною, безхребетною, “ні гарячим, ні студеним”.

Керівництво закладом освіти здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень. Слід зазначити: щоб керувати, потрібно впливати, а щоб впливати – потрібно мати основу влади. Влада базується на зверненні до активних потреб людини – потреб у захисті, у професійному зростанні, соціальних потреб, потреб у самоповазі та самовираженні, а також потреб практичного характеру.

Виділяють такі основні види влади, які може використовувати менеджер у своїй діяльності:

1) влада, що базується на засадах примусу: виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або спричиняти певні неприємності;

2) влада, що базується на засадах винагороди;

3) експертна влада: виконавець вірить у те, що влада зможе задовольняти певні потреби;

4) еталонна влада, що базується на власному прикладі керівника, який впливає на інших;

5) законна традиційна влада: виконавець вірить у те, що керівник має право віддавати накази, а його обов’язком є їх виконувати.

Спробуємо створити орієнтовний психографічний портрет менеджера – керівника закладу вищої освіти. Він буде включати такі основні риси і характеристики.

1. Спрямованість особистості: інтерес до своєї професії, бажання працювати з людьми.

2. Інтелектуальні якості: а) аналітичність, інтуїція, прогностичність, кмітливість, критичність і гнучкість мислення; б) компетентність (освітній рівень), знання основ психології, менедж-

менту, юриспруденції; в) професійна компетентність, яка базується переважно на досвіді та вмінні застосовувати теоретичні знання на практиці, проявляється у знаннях і володінні технологіями і методами роботи, в умінні правильно їх підбирати, враховувати індивідуально-психологічні, вікові особливості людей, ситуацію, в якій вони перебувають, прогнозувати наслідки своїх дій.

3. Вольові якості: витримка, наполегливість, принциповість, мужність, сміливість, вимогливість до себе й інших.

4. Особистісно-організаційні якості: ініціативність, добросовісність, дисциплінованість, відповідальність, об'єктивність, організованість, самокритичність, самостійність, впевненість у собі, чесність, щирість, громадянськість, уміння організовувати роботу в складних ситуаціях.

5. Особистісно-моральні якості: тактовність, ввічливість, делікатність, доброзичливість, дипломатичність, природність, привітність, терпимість, інтелігентність, привабливий зовнішній вигляд.

6. Особистісно-комунікативні якості: комунікативність, адаптованість, сумісність, готовність терпляче вислухати кожного, вміння вести бесіду, переконувати, повага до думок інших, уміння сприймати проблеми з позицій іншої людини, прагнення до співробітництва, готовність допомогти, вміння розв'язувати конфлікти, встановлювати контакти.

7. Фактор психічного і фізичного здоров'я: психологічна стійкість, уміння проводити саморелаксацію, здатність до самозахисту, відсутність серйозних захворювань нервової та серцево-судинної систем.

Крім цього, спеціаліст, який працює в системі менеджменту, повинен мати: добре розвинені різні види відчуттів (зорові, слухові, рухові, статичні); аналітико-синтетичний тип сприймання; стійкість уваги та її значний обсяг; здатність до оперативного розподілу та швидкого переключення уваги; високий рівень розвитку всіх видів пам'яті (рухової, емоційної, образної, логічно-сислової), її достатній об'єм; багату уяву (творчу і репродуктивну, наукову, технічну, художню).

Отже, специфіка діяльності менеджера вимагає органічного поєднання відповідних професійних та особистісних якостей, особливої компетентності – методичної, соціальної, організаторської. Методична компетентність передбачає володіння спеціальним професійним інструментарієм – технологіями, методами менеджменту. Соціальна компетентність полягає в соціальній зрілості особистості, наявності в неї власної професійної позиції. Організаторська компетенція включає в себе організаційні вміння, цілеспрямованість, само організованість, здатність своєчасно приймати відповідні рішення.

На жаль, на практиці іноді виявляється, що професійна компетентність менеджерів не є достатньою для ефективної управлінської роботи. Особливо часто спостерігається відсутність методичної компетентності серед працівників менеджменту різних ланок. Їхня діяльність іноді відзначається непослідовністю, непередуманістю, неграмотністю при застосуванні тих чи інших технологій професійної роботи. Недостатність соціальної компетентності найчастіше спостерігається в молодих спеціалістів, вчорашніх випускників. Наявність диплома про вищу освіту не може повною мірою компенсувати відсутність життєвого досвіду і навичок практичної діяльності. Таким чином, надзвичайно актуальною є на сьогоднішній день проблема підготовки висококваліфікованих кадрів із менеджменту для забезпечення продуктивної роботи в найрізноманітніших сферах, зокрема у сфері вищої освіти.

Як слушно наголосив Ю. Киричков, для того щоб керівник працював якісно, вміло, з перспективою, творчо, він повинен багато знати, розуміти, а те, що розуміє, використовувати на практиці [3, с. 35-38]. В цьому полягає також сутність проблеми управління якістю навчання. На рівні орієнтирів щодо формування визначальних чинників професійних компетентностей можна висловити такі застереження:

- слід пам'ятати, що владу не “дають” – її “беруть”;
- необхідно зберігати витримку в будь-яких ситуаціях;



- варто чітко відрізнити терпіння від зволікань, адже зволікання у прийнятті важливих рішень неприпустимі;
- в неприємній діловій ситуації завжди потрібно бути впевненим у тому, що ця ситуація, як і інші, мине, а життя і робота будуть продовжуватися;
- готовність до компромісу – одна з першочергових вимог;
- м'якість керівника не означає його слабкості, натомість вказує на його силу;
- слід розуміти, що молодість працює на майбутнє, зокрема і на старість;
- одне з головних правил діяльності – не боятися труднощів;
- необхідно пам'ятати, що людина найчастіше виконує свою роботу або за звичкою (навчена працювати), або з примусу (приневолена до роботи);
- виховний процес – це процес формування гарних навичок, розвитку з інстинктів позитивних звичок;
- важливо повсякчас працювати ініціативно;
- слід говорити лише правду, але не обов'язково всю правду;
- інформація – це влада, але людей потрібно вміти вислухувати, не перебиваючи;
- необхідно навчитися робити правильні висновки при мінімумі інформації;
- краще з розумним втратити, ніж з дурним знайти;
- щоб уникнути закидів у нещирості, в бесіді варто завжди дивитися в очі співрозмовникові;
- з ворога слід намагатися робити друга, а не навпаки – з друга робити ворога;
- потрібно взяти за правило уникати самозвеличчування;
- слід вітатися за руку, зокрема і з жінками, часто говорити компліменти не тільки жінкам, а й чоловікам, оскільки їм вони також подобаються;
- необхідно бути уважним до керівників, партнерів, колег, усіх осіб, від яких тією чи іншою мірою залежить менеджер;

- шляхи досягнення поставленої мети можуть бути багатогранними, хоча мета – єдина;
- коли підлеглі проявляють ініціативу і пропонують шляхи досягнення мети і вирішення завдань організації, керівникові слід погоджуватися, але при цьому визначати контрольні точки перевірки виконання завдань;
- завжди корисно радитися з колегами по роботі з різних питань;
- підлеглим, які виконують свою роботу якісно, необхідно обов'язково дякувати;
- працювати без непорозумінь неможливо, але варто прагнути працювати без конфліктів; якщо ж виник конфлікт, його необхідно розв'язувати рішуче і при цьому максимально справедливо;
- слід навчитися відокремлювати важливі справи від справ невідкладних;
- вирішення поточних питань завжди важливе, але робота на перспективу не менш істотна, відтак обов'язковим є постійне планування діяльності;
- запорукою порядку в роботі є чітке, правильне та охайне ведення документації ("Ordnung muss sein" – нім. «повинен бути порядок»);
- правильний, змістовний, здоровий відпочинок породжує натхнення; слід намагатися гармонізувати активні і пасивні форми відпочинку;
- людину завжди необхідно сприймати такою, якою вона є;
- рекомендується уникати працевлаштування в організації родичів;
- власні помилки керівника гальмують розвиток усієї організації та дезорієнтують її співробітників;
- поразку слід сприймати з гідністю і посмішкою, як стимул для подальшого зростання і майбутніх перемог;
- не забувати постійно доводити свою конкурентноздатність;
- добре сміється той, хто сміється останнім;

- потрібно завжди справедливо оцінювати роботу підлеглих і завжди бути рівноправним партнером для колег;
- необхідно вміти інтуїтивно відчувати небезпеку і своєчасно включати систему самозахисту або самозбереження;
- пам'ятати, що сила протидії дорівнює силі дії.

Відзначені знання, вміння й навички переважно є втіленням народної мудрості, вони постійно повинні бути в полі зору кожного менеджера-керівника. Йому необхідно виробити в собі відповідний стиль етикету ділового спілкування, толерантності, навчитися вдягатися так, щоб усі відчували, що він є людиною вихованою, культурною, з якою приємно мати справу, спілкуватися, виконувати її розпорядження.

Управління та діяльність організації певною мірою залежать від зовнішнього макросередовища, що суттєво впливає на колектив організації. Це політика держави, геополітичні реалії (збройна агресія з боку сусідньої держави тощо), економічні чинники, науково-технічне середовище, природні ресурси, демографічні чинники, стан розвитку науки та освіти, особливості менталітету народу та історичних традицій, які складаються в тому чи іншому регіоні.

Результати аналізу наукової літератури засвідчують, що, незалежно від рівня, на якому перебуває керівник-менеджер, існує низка вимог до його особи:

- профільна вища освіта освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст”, в окремих випадках – “магістр”;
- загальні знання у сфері управління організацією;
- володіння навичками адміністрування і підприємництва, ринковим мисленням і поведінкою, здатність проявляти ініціативу, вміння розподіляти ресурси організації;
- прийняття обґрунтованих і компетентних рішень на основі погодження питань із підлеглими керівниками і працівниками, розподіл їх участі в реалізації цих рішень;
- наявність практичного досвіду і знань щодо аналізу економічної ситуації, ситуації у сфері науки та освіти, в тому секторі, де безпосередньо функціонує заклад освіти;

- вміння аналізувати діяльність конкурентів;
- вміння передбачати тенденції розвитку науки та освіти у своєму регіоні, в країні та за кордоном.

Розглядаючи питання керівництва закладом, не можна не згадати про таке поняття як лідерство. Ці два поняття тісно пов'язані між собою, проте вони не тотожні. На думку В. Москаленко, лідерство визначається, по-перше, як провідне положення окремої особи в певній соціальній групі, зумовлене більш ефективними результатами діяльності, по-друге, як процес внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, колективу, зумовлений індивідуальною ініціативою їх членів [2, с. 336].

На відміну від лідера, керівник завжди виступає посередником соціального контролю та адміністративно-державної влади. Лідер – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності за досягнення групових цілей, більшу, ніж того вимагають формальні приписи чи суспільні норми. Формальний лідер призначається або обирається, набуваючи таким чином статусу керівника. Неформальний лідер – це член групи, який своєю поведінкою найбільш повно відповідає груповим нормам і цінностям. Він “веде” групу (колектив), стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи при цьому більш високий рівень активності порівняно з іншими членами групи.

Вчені (В. Москаленко, В. Паригін та інші) відзначають такі відмінності у змісті понять “лідер” і “керівник”:

- лідер покликаний здійснювати переважно регуляцію міжособистісних стосунків у групі; керівник здійснює регуляцію офіційних відносин;
- лідерство виникає в умовах мікросередовища; керівництво є також елементом макросередовища, воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- лідерство виникає стихійно; керівник призначається або обирається (процес, підконтрольний соціальній системі);
- явище лідерства за своєю природою менш стабільне порівняно з керівництвом, неформальний статус лідера значною мірою залежить від настроїв групи (колективу);

- керівництво підлеглими порівняно з лідерством має більш визначену систему санкцій;
- лідер приймає безпосередні рішення, що стосуються групової діяльності; процес прийняття рішень керівником значно складніший, він опосередкований обставинами, які не обов'язково мають витоки в даній групі;
- сфера діяльності лідера – здебільшого мала група, в якій він є лідером; сфера діяльності керівника ширша, оскільки він репрезентує малу групу в більш широкій соціальній системі.

Незважаючи на суттєві відмінності, і лідер, і керівник мають справу з проблемами одного порядку: вони повинні стимулювати групу (колектив, організацію), націлювати її на вирішення певних завдань. Лідерство – це чисто психологічна характеристика поведінки окремих членів групи. Керівництво здебільшого є соціальною характеристикою відносин у групі, насамперед з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування.

Оскільки керівництво людьми, зокрема в закладі вищої освіти, є одним із важливих видів впливу керівника на підлеглих, особливого значення набуває питання про стилі керівництва. Низка дослідників (С. Журавльов, В. Рубахін та інші) під стилем керівництва розуміють індивідуально-типологічні особливості цілісної, відносно стійкої системи способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного та якісного виконання завдань організації, зокрема закладу освіти.

Існують кілька класифікацій стилів керівництва [5]. Незважаючи на різноманітність пропонованих класифікацій, найбільш поширеним сьогодні є поділ стилів керівництва на авторитарний, демократичний і ліберальний. Ці стилі виокремлені на основі рівня зосередженості в керівника функцій керівництва та участі його і колективу у прийнятті рішень. Так, авторитарний стиль передбачає жорстке керівництво з використанням наказів, інструкцій, розпоряджень, які не підлягають обговоренню та узгодженню, а повинні чітко й неухильно виконуватися. Керівник авторитарного стилю визначає всю діяльність колективу, прописує всі технічні при-

йоми і дії. Для цього стилю характерні чітка постановка мети діяльності, енергійна форма розпоряджень і наказів, нетерпимість до всього, що не відповідає планам і думкам керівника. Члени колективу часто перебувають у стані невизначеності, вони можуть бути ознайомлені тільки з частковими завданнями. Контакти в колективі зведені до мінімуму, вони переважно здійснюються за посередництва керівника.

Іноді в авторитарному стилі керівництва виокремлюють три підстили – жорсткий, господарський і непослідовний. Керівник, котрий сповідує жорсткий стиль, суворий, але справедливий, схильний чітко дотримуватися субординації. Такий стиль істотно зменшує особисту відповідальність членів колективу. При господарському стилі керівництва проявляється гіперопіка керівником своїх підлеглих, він виявляє увагу не тільки до ділових аспектів їхньої діяльності, але й навіть до особистого життя. В підсумку такий керівник позбавляє підлеглих права на самостійне життя, знижує їхню професійну активність. В одних така поведінка керівника викликає роздратування, навіть агресивну реакцію, інші звикають і не вбачають у цьому нічого поганого. Непослідовний стиль є прикладом роботи невмілого, не зосередженого, але при цьому зазвичай досить деспотичного керівника. Він усіма способами демонструє видимість своєї влади й могутності, хоча насправді не дуже впевнений у цьому і в своїх силах. Такий керівник нерідко полюбить прискіпуватися до підлеглих з будь-яких найдрібніших приводів.

Інший стиль керівництва – демократичний, за якого колектив тією чи іншою мірою долучається до діяльності організації, зокрема закладу вищої освіти. Керівник дозволяє членам колективу брати участь у визначенні змісту і завдань діяльності організації, розвиває відносини між підлеглими з метою уникнення внутрішньої напруги в колективі, створює атмосферу ділового співробітництва. Всі члени колективу переважно ознайомлені із завданнями та етапами діяльності організації та її підрозділів, їм може бути запропоновано кілька способів досягнення мети. В керівництві організацією враховуються пропозиції рядових членів колективу. Керівник

проявляє об'єктивність в оцінці досягнень підлеглих. У колективі позицію такого керівника часто характеризують словами: “перший серед рівних”. Його влада необхідна для організації діяльності колективу, раціонального виконання його членами професійних завдань, але вона не базується на наказах, розпорядженнях, покараннях. Керівник є доступним для підлеглих, він охоче спілкується з ними. Надання підлеглим достатньої свободи та ініціативи сприяє формуванню в них соціально зрілої поведінки.

Ліберальний стиль керівництва передбачає мінімум розпоряджень, наказів, інструкцій керівника. За такого стилю керівник зазвичай надає колективу майже необмежену свободу і втручається в організацію його діяльності тільки в разі крайньої необхідності або якщо його попросять це зробити. Навіть у цих випадках керівник обмежується порадами, а не оперує наказами і розпорядженнями. Дуже рідко підлеглим робляться зауваження чи застосовуються якісь заходи покарання.

Слушною є думка деяких учених про те, що в класичному вигляді стилі керівництва проявляються не завжди. На практиці часто можна зустріти змішані стилі керівництва (наприклад, демократично-ліберальний).

Вченими встановлено, що найбільш оптимальним є демократичний стиль керівництва організацією і зокрема закладом вищої освіти, за якого соціально-психологічний клімат у колективі є сприятливим, а показники професійної роботи – в більшості випадків високими.

Підтримуємо думку тих учених (А. Петровський, В. Шпалінський та інші), які вказують, що для груп різного рівня розвитку вимагаються різні стилі керівництва. Так, для високоорганізованого колективу, де кожен знає свої функції та усвідомлює необхідність їх добросовісного виконання, ефективним буде, безумовно, демократичний стиль керівництва. Для неорганізованої дифузної групи, яка не готова до самоорганізації та самоуправління, демократичний або ліберальний стилі керівництва можуть виявитися малоефективними.

Важливим у менеджменті є питання про те, як у різних ситуаціях повинен поводитися керівник-менеджер, який водночас є лідером, які засоби впливу та стилі поведінки можуть бути найбільш ефективними при зосередженні зусиль співробітників на досягненні цілей закладу вищої освіти. Існують три підходи, розроблені вченими для вибору стилю керівництва. Підхід з позиції особистих якостей базується на використанні особистісних властивостей і характеристик керівника. Відповідно до “теорії великих людей” (особистісна теорія лідерства) найкращі керівники володіють певним переліком особистих якостей, які є загальними для всіх. Це чесність, рівень інтелекту, знання, респектабельна зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта (особливо економічна і соціальна), впевненість у собі, здоров’я, мудрість. У рамках підходу з позиції поведінки ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника при взаємодії з підлеглими. В основі підходу лежить класифікація стилів поведінки у процесі керівництва на авторитарний, демократичний і ліберальний, а також на орієнтований на роботу та орієнтований на людину. При цьому береться до уваги, що стиль поведінки (керівництва) може змінюватися залежно від ситуації. В основі ситуаційного підходу лежить устанавлення того, які стилі поведінки та особисті якості найбільше відповідають конкретним ситуаціям. Доцільно обирати різні способи керівництва залежно від характеру певної ситуації. Ситуаційні фактори охоплюють потреби та особисті якості підлеглих, характер завдань, вимоги і вплив середовища, інформацію, якою володіє керівник.

Сучасний керівник покликаний регулювати складні проблеми взаємовідносин працедавця та найманого працівника, керівників і підлеглих, викладачів і студентів. Їхні устремління часто взаємоперетинаються, коли йдеться про трудову віддачу (вимоги до результатів праці та навчання – обсягів, якості, термінів виконання), умови праці (організація робочого місця, умови контракту, розпорядок діяльності), винагороду за працю (гарантований мінімум, основна зарплата, додаткові виплати, соціальні гарантії), роль і статус в ор-



ганізації та в міжособистісних відносинах, розвиток професійного та особистісного потенціалу. В цьому контексті помітними є недоліки освітнього процесу в закладах вищої освіти, де теоретичні знання зримо домінують над практичними навичками.

Отже, професійні вимоги до фахівців із менеджменту є досить високими. Від відповідності цим вимогам значною мірою залежить ефективність професійної діяльності менеджера, зокрема й керівника закладу вищої освіти, а також ефективність функціонування самого навчального закладу. На наше переконання, головним покликанням ректора є вміння охопити єдиною організуючою думкою такий складний організм як університет, боротися з руйнівними тенденціями в його організаційній структурі, підтримувати високий рівень наукової та навчальної діяльності загалом у закладі та в усіх його підрозділах.

Особливе місце в діяльності менеджера-керівника будь-якого рангу, зокрема й ректора закладу вищої освіти, посідають цінності, які мають ідеальну природу. Можна стверджувати, що вони є певною ієрархічною системою ідеалів, фундаментальних понять і цілей, відповідно до яких живе суспільство і в реалізації яких вбачає сенс свого існування. Кожний народ упродовж своєї історії виробляє свою систему цінностей, що віддзеркалюють його характер, розуміння добра і зла, соціально-економічний стан, політичний устрій [6, р. 67]. Природа цінностей передбачає також їх “опредмечення”, тобто певне матеріальне втілення. Це робить їх доступними для сприйняття, слугує способом передачі від людини до людини, засобом поширення. Крім того, цінності втілюються в різних формах управління, при цьому менеджер поєднує в собі почуття особистої свободи та свободи творчості у професійній діяльності, відстоює соціальну справедливість, дотримується культури соціальних стосунків, поєднує свою самовідповідальність як людини і право на власну гідність, свободу думки, совісті, самовираження. Менеджер толерантно ставиться на погляди інших людей щодо об’єктів і процесу наукової та навчально-виховної діяльності колег і підлеглих, якщо вони не суперечать загальнолюдським і на-

ціональним цінностям. Керівник закладу має сам і культивує в інших пошану до праці, до власної і чужої професійної діяльності, до своїх і чужих професійних компетентностей, дотримується так званих “золотих правил” управління [7, с. 129-132].

Такі “золоті правила” або закони, запропоновані різними вченими, подані в табл. 1.9.1.

Таблиця 1.9.1

**“Золоті правила” або закони управління  
(за даними різних авторів)**

<i>Закони і правила управління</i>	<i>Принципи, положення, основний зміст законів і правил управління</i>
Закон Мерфі	Якщо якась неприємність повинна статися, вона станеться. Дії під тиском усе тільки погіршують
Закон Мескімена	Завжди не вистачає часу, щоб виконати роботу як належно, але на те, щоб її переробити, час знаходиться
Закон Поттера	Величина рекламного розголосу навколо товару (продукції, послуги) обернено пропорційна його цінності
Закон Вейлера	Немає для людини такої роботи, яку б не можна було виконати і яку вона не була би зобов’язана робити сама
Закон Джексона	Щойно ідея стає зрозумілою для всіх, час її змінювати
Закон Белінга	Половина ускладнень виникає через те, що занадто швидко говоримо “так” і недостатньо швидко – “ні”
Узагальнення Шеттерлі	Неприємність іноді може й не трапитися, але вона все одно відбувається
Постулат Перкінса	Чим нижче сидиш, тим відчутніше б’ють
Узагальнення Уотермена	У сучасному світі більше, ніж у будь-якій історичній епохи, єдиним незмінним фактором постають зміни

РОЗДІЛ 1 ♦ Теоретико-методологічні засади розвитку компетентності майбутніх економістів і менеджерів: організаційні, педагогічні та психологічні аспекти проблеми

Теорема Лофтуса	Запрошені здалеку спеціалісти завжди видаються кращими за своїх
Правило Готліба	Якщо начальник прагне вплинути на підлеглих знанням деталей, він загубить кінцеву мету
Закон Веллінгтона	Нагорі збирають вершки, але й піну також
Афоризм Фінейгла	Робота в команді дуже важлива, адже вона дає змогу звалити провину на іншого
Закон Музича	Ніщо так не сприяє успішному впровадженню інновацій, як відсутність перевірок
Закон Майлса	Кут зору залежить від обійманої посади
Правило Берке	Ніколи не ставте завдання, рішення якого невідоме
Закон Мейєра	Ускладнювати – просто; спрощувати – складно
Правило Хенлона	Не шукайте злого задуму в тому, що можна пояснити простою дурістю
Закон Янга	Усі великі відкриття робляться через помилки
Закон Сегала	Людина, яка має один годинник, твердо знає, котра година. Людина, яка має декілька годинників, ні в чому не впевнена
Закон Міллера	Нічого не можна сказати про глибину калюжі, доки в неї не потрапиш
Принцип Челомея	Щоб система була стійкою, її потрібно дуже часто трусити
Правило Арістотеля	Благо за всіх обставин залежить від дотримання двох умов: одна з них – правильне з'ясування завдання та кінцевої мети діяльності будь-якого роду; друга – встановлення засобів, що ведуть до досягнення мети
Два уроки Господа Бога	Господь, перш ніж створити людину, забезпечив умови для її життя. Господь не судить людину, доки не скінчаться її дні

### **Література.**

1. Терещенко В. І. Наука керувати. (Бесіди економіста). Київ : Знання, 1989. 63 с.
2. Донцов Д. І. Єдине, що є на потребу: стаття. Київ : Діокор, 2006. 40 с.
3. Киричков Ю. В. Неперервна ступенева освіта. Управління. Оцінювання знань / Нац. тех. ун-т України “Київський політехнічний університет”. Київ : Політехніка; ТОВ “ГЕНЕЗА”, 2001. 176 с.
4. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
5. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 576 с.
6. Well-being and Cultures: Perspectives from Positive Psychology. [Ed. by Hans Henrik Knoop, Antonella Delle Fave]. Dordrecht : Springer, 2013. 222 p.
7. Мармиза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків : Основа, 2005. 176 с.

### **1.10. Педагогічні технології формування професійних компетентностей менеджерів у системі безперервної освіти**

Термін “педагогічна технологія” (education technology) з’явився в педагогічних часописах США, Великої Британії, Японії в 60-х рр. минулого століття. Сам термін “технологія” походить від грецьких слів *techne* – мистецтво, майстерність, і *logos* – вчення. Отже, термін “педагогічна технологія” в буквальному перекладі означає вчення про педагогічне мистецтво, педагогічну майстерність [1]. На думку Б. Ліхачова, педагогічна технологія – це організований, цілеспрямований педагогічний вплив на навчальний процес [2]. В. Беспалько визначає педагогічну технологію як проект певної педагогічної системи, що реалізується на практиці. В. Монахов трактує її як продуману в усіх деталях модель спільної педагогічної ді-

яльності з проектування, організації та проведення навчального процесу. П. Підкасистий розглядає педагогічну технологію як новий напрям у педагогічній науці, який займається конструюванням оптимальних навчальних систем та проектуванням навчальних процесів. Таким чином, автори розглядають педагогічну технологію як метод або сукупність прийомів, дидактичну конструкцію інформаційного управління навчально-пізнавальною діяльністю, що відображає закономірності навчального пізнання. Найбільш повною і логічною класифікацією педагогічних технологій є класифікація, запропонована Г. Селевком [3].

Беззаперечними є психолого-педагогічний потенціал і сильні сторони педагогічної технології:

- по-перше, в її основу покладене чітке визначення кінцевої мети;
- по-друге, педагогічна технологія дозволяє розробити об'єктивні методи контролю її досягнення;
- по-третє, технологія дозволяє звести до мінімуму ситуації, коли викладач змушений переходити до педагогічних експериментів у пошуку прийняттого варіанту розв'язання завдань;
- по-четверте, педагогічна технологія передбачає проектування навчального процесу, яке визначає структуру і зміст навчально-пізнавальної діяльності студентів.

Педагогічні технології формування професійних компетентностей менеджерів у теорії управління освітою зумовили появу цілої низки самотутніх трактувань окресленого явища. Внаслідок цього у практичній діяльності з проекцією на управління освітнім процесом виникли такі поняття як педагогічний менеджмент, дидактичний менеджмент, менеджмент освіти, менеджмент навчально-пізнавального, навчально-виховного процесів. Педагогічний і дидактичний менеджмент, що розвиваються в межах освітнього менеджменту, мають свою специфі-

ку з огляду на виконання особливої функції – створення системи управління педагогічними й дидактичними процесами використання новітніх педагогічних технологій у процесі навчання [4, р. 3-5].

Аналіз наукових джерел виявив різні підходи до інтерпретації поняття “освітній менеджмент” [5; 6; 7]. Так, соціологічний підхід передбачає розгляд освітнього менеджменту в руслі теорій соціальних систем як цілеспрямоване управління відкритими і комплексними системами з метою здобуття освіти людиною, яка повинна володіти професійною компетентністю, критичним мисленням і здатністю до активних дій у соціальному середовищі. Інституціональний підхід визначає освітній менеджмент як управлінську діяльність в освітніх установах та організаціях різного типу. В рамках процесного підходу освітній менеджмент визначається як професійне управління всіма умовами функціонування організації, а також кадровими, інформаційними та організаційними ресурсами, що дозволяють успішно ініціювати, планувати, організовувати, контролювати, аналізувати освітні процеси. При дидактичному підході терміни “освітній менеджмент” і “педагогічний менеджмент” виступають як синоніми, що відображають комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління навчальним процесом. Комплексний підхід дозволяє виділити в освітньому менеджменті взаємопов’язані складові: педагогічний менеджмент, що фокусується на управлінні та дидактико-методичному супроводі освітніх процесів; управлінський менеджмент, що полягає в ефективному управлінні освітніми системами та установами; соціальний менеджмент, під яким розуміється управління соціальними процесами і відносинами, засобами освіти, спрямоване на розвиток персоналу та організації в цілому.

Ми солідарні з дослідницею О. Товканець, яка на підставі ґрунтовного студіювання наукових джерел визначає такі принципи освітнього менеджменту.

1. Принцип духовної спрямованості, тобто утвердження пріоритетів духовного розвитку студентів закладів вищої освіти з першого курсу навчання, його орієнтації на загальні інтереси навчальних закладів та загальнонаціональні цінності, сприяння формуванню ідеології.

2. Принцип актуальності змісту менеджменту освіти, що реалізується шляхом відбору позитивних аспектів сучасних тенденцій в освітньому менеджменті, встановлення змісту законів, державних програм, концепцій, які відповідають тенденціям розвитку інноваційних технологій менеджменту освіти.

3. Принцип ефективності менеджменту закладів вищої освіти передбачає досягнення запланованого результату з найменшими витратами зусиль, відображає зв'язок між умовами та результатами процесу менеджменту освітніх закладів.

4. Принцип зв'язку теорії менеджменту освітніх установ з його практикою орієнтує на розкриття практичної значущості позитивних сучасних тенденцій в освітньому менеджменті. В результаті забезпечення органічного зв'язку теорії менеджменту освітніх закладів з його практикою керівники та співробітники закладів вищої освіти мають змогу не лише ефективно працювати, але й апробувати знання, навички й уміння в умовах роботи таких закладів, тим самим здобуваючи досвід професійної діяльності.

5. Принцип систематичності і послідовності технологій освітнього менеджменту зумовлений закономірністю розвитку будь-якої освітньої установи. Він передбачає послідовний процес змін стадій, кожна з яких ґрунтується на попередній і виступає підґрунтям для наступної. Врахування цього зумовлює чітку структурну організацію праці, її раціональний розподіл на окремі смислові фрагменти з подальшим їх поетапним виконанням працівниками.

6. Принцип цілісності управління технологіями менеджменту освіти зумовлений розумінням навколишньої дійсності. Він дає уявлення про наявність зв'язків між елементами та явищами

в суспільному житті, у функціонуванні організації. Сутність цього принципу в управлінні освітніми установами полягає в підпорядкуванні та ієрархічності управлінських рішень в усій технології менеджменту освіти. Цілісність повинна пронизувати весь технологічний освітній процес управління.

7. Принцип раціональності управління технологіями у сфері освіти забезпечується дотриманням індивідуального та диференційованого підходів до кожного студента, згідно з якими вибір завдань і контроль за їх виконанням здійснюються з урахуванням рівня професійної компетентності кожного науково-педагогічного працівника.

8. Принцип партнерського характеру взаємин між суб'єктами управління передбачає оптимальне поєднання форм і методів роботи в освітніх установах, організацію проблемно-діалогічного характеру взаємодії науково-педагогічних працівників зі студентами, стимулювання їх освітнього (кваліфікаційного) розвитку, підтримання суб'єкт-суб'єктних взаємин між учасниками технологічного освітнього процесу професійної діяльності [8, с. 196].

Професійну освіту молодь обирає відповідно до своїх потреб, можливостей та вимог ринку праці. У свою чергу, постає відповідний попит на вищу освіту. Західні науковці майже одноставні у трактуванні вищої освіти як однієї з головних рушійних і трансформуючих сил суспільного розвитку, однієї з найважливіших “підойм усіх змін і зрушень” у суспільстві, однієї із запорук його економічного процвітання й безпеки, однієї з передумов національно-державного будівництва, розвитку і поглиблення демократії тощо. Адже в системі вищої освіти зосереджена більша частина, а в деяких державах і весь науковий потенціал країни, і саме тут народжується більшість ідей, концепцій і теорій, з'являються нові винаходи і відкриття, готується економічна, політична, науково-технічна еліта. Попит на вищу освіту, зокрема й економічну, підтримується завдяки незмінності її соціальної, виховної, навчальної, дослідницької, інноваційної ролей. У цьому



контексті доцільно підкреслити, що сутність технології навчання як сегмента педагогічної технології полягає в дослідженні, узагальненні принципів, закономірностей, форм, методів і прийомів навчального процесу, їхнього впливу на формування в особистості студента знань, умінь і навичок, розвиток його світогляду та громадянської позиції [9, с. 11].

Новітні педагогічні технології використовують різні форми організації навчання, забезпечуючи свідоме оволодіння навчальним матеріалом, відповідними вміннями й навичками. Як відомо, основною формою навчання в школі є урок, у закладі вищої освіти – лекція. Використовуються також додаткові форми навчання: факультативні заняття, гурткова і секційна робота, різноманітні конкурси, олімпіади, спортивні змагання. Сам процес засвоєння учнями і студентами знань (теоретичний чи практичний) є складним і динамічним, оскільки залежить від віку, розвитку інтелекту, інших чинників.

Зазначений процес із використанням новітніх педагогічних технологій охоплює два основні аспекти: психологічний та педагогічний. Психологічний аспект базується на: 1) сприйнятті навчальної інформації; 2) осмисленні отриманої інформації; 3) розумінні внутрішньої будови інформації; 4) узагальненні одержаної інформації на основі власного досвіду та логічного мислення; 5) закріпленні інформації в пам'яті; 6) застосуванні теоретичної інформації в практичній діяльності. Педагогічний аспект окреслює: 1) природну потребу в навчанні з метою збагачення особистісного досвіду; 2) виявлення інтересу (допитливості) щодо навчального процесу; 3) формування мотивів до навчання, врахування емоційного стану.

Процес засвоєння знань учнями і студентами в системі безперервної освіти з урахуванням відповідних рушійних сил навчання проілюстровано в табл. 1.10.1.

Таблиця 1.10.1

**Концептуальні засади основних підходів до управління**

<i>Розв'язання протилежностей</i>	<i>Мотиви навчальної діяльності</i>
<p><i>Зовнішні суперечності:</i></p> <p>1) між пізнавальними і практичними завданнями, що постійно ускладнюються, а також між рівнем знань, розвитком і можливостями студентів;</p> <p>2) між теоретичними знаннями і вмінням застосовувати їх на практиці;</p> <p>3) між фронтальним способом викладу навчального матеріалу та індивідуальною формою його засвоєння;</p> <p>4) між прагненням до стабільності знань і постійним їх оновленням</p>	<p><i>Соціальні мотиви:</i></p> <p>1) бажання бути корисним народу, батьківщині;</p> <p>2) прагнення бути освіченим членом суспільства;</p> <p>3) відповідальність, обов'язок перед колективом, суспільством, батьками</p> <p><i>Інтелектуальні мотиви:</i></p> <p>1) пізнавальні інтереси та розуміння важливості знань;</p> <p>2) потреба в самоосвіті, невдоволеність рівнем своїх знань, бажання і прагнення самостійно розв'язувати проблеми;</p> <p>3) відчуття задоволення від процесу розумової праці</p>
<p><i>Внутрішні суперечності:</i></p> <p>1) між потребами особистості та можливостями їх задоволення;</p> <p>2) між бажанням перебувати в центрі уваги й небажанням навчатися і працювати</p>	<p><i>Перспективне спонукання:</i></p> <p>1) інтерес до певного виду діяльності та відчуття корисності оволодіння майбутньою професією;</p> <p>2) бажання заслужити схвалення друзів, колективу, батьків;</p> <p>3) страх перед викладачами, батьками, перед можливістю одержати незадовільну оцінку;</p> <p>4) прояви самолюбства і честолюбства</p>

У процесі навчально-пізнавальної діяльності менеджерів із використанням новітніх педагогічних технологій значна роль відводиться педагогічній техніці викладача, а також різним аспектам застосування педагогічних технологій навчальної діяльності. Серед видів навчальної педагогічної діяльності слід відзначити такі: 1) пояснювально-ілюстративне навчання; 2) проблемне навчання;

3) програмоване (комп'ютеризоване) навчання; 4) розвиваюче навчання.

Закономірності навчання майбутніх фахівців економічного профілю з використанням педагогічних технологій – це стійкі педагогічні явища, які базуються на повторюваності фактів, навчальних дій. Вони постають теоретичною основою принципів навчання. В сучасній педагогічній технології існує певна класифікація закономірностей навчального процесу, яка включає: а) обумовленість навчання суспільними потребами; б) залежність навчання від умов, в яких воно відбувається; в) взаємозалежність процесів навчання менеджерів.

Обумовленість навчання суспільними потребами орієнтована на стан розвитку державності, економіки, величину національного доходу, який відводиться на забезпечення розвитку освіти. Сутність знання цієї закономірності полягає ще й у тому, що навчальний процес повинен бути спрямований на розвиток інтелекту майбутніх менеджерів, їхніх творчих здібностей, уміння жити і працювати в реальних умовах ринкових відносин. З іншого боку, ця закономірність передбачає, що життя високоосвіченої, висококваліфікованої людини з високим рівнем інтелекту повинно відзначатися добробутом. Залежність навчання від умов, в яких воно відбувається, втілюється у стані матеріально-технічної бази навчального закладу, наявності яскравих особистостей у педагогічному колективі, які спроможні здійснювати навчальний процес із використанням новітніх педагогічних технологій. Чинник взаємозалежності процесів навчання менеджерів передбачає вміння педагога розбудовувати навчальний процес на засадах гуманізму (доброти, людяності) з урахуванням свідомої дисципліни студента, впливати на формування позитивних рис його особистості словом і власним прикладом. Як справедливо зазначив Г. Костюк, у навчально-виховному процесі при використанні інноваційних технологій у студентів потрібно належним чином виховувати національну гордість і вміння відстоювати свою належність до рідної нації, країни, народу [10].

На початковій ланці навчання майбутніх менеджерів здійснюється на традиційній або нетрадиційній основі за основними принципами використання педагогічних технологій, що наведені в табл. 1.10.2.

Таблиця 1.10.2

**Основні принципи використання педагогічних технологій при формуванні професійних компетентностей менеджерів**

<i>Основні принципи і вимоги до використання педагогічних технологій</i>	<i>Зміст основних принципів та їх значення для формування професійних компетентностей менеджерів</i>
Принцип навчання менеджерів	Базується на використанні досягнень сучасної науки і техніки; реалізується у процесі навчання за відповідно розробленими схемами, які підвищують якість освіти
Психічні вимоги	Врахування психологічних особливостей кожного студента; нормальний психічний стан і стійкий позитивний настрій викладача і студентів; вимогливість і доброзичливість викладача до студентів; психологічна етика і тактовність
Дидактичні вимоги	Раціональне використання навчального часу; осмислене поєднання словесних, наочних і практичних методів навчання; розвиток пізнавальних інтересів та активності студентів; зв'язок із раніше вивченим; формування вмінь самостійно здобувати знання і застосовувати їх на практиці
Основні завдання викладача	Виявити обдаровану особистість студента й виробити методіку творчої роботи з нею; використовувати різні, зокрема інноваційні форми проведення занять

Проведення вступної частини заняття	Організація студентів до навчання; оголошення теми заняття; визначення освітньо-виховної та розвиваючої мети заняття; повторення вивчених раніше тем
Проведення основної частини заняття	Коротка інформація викладача про матеріал нової теми; включення студентів у самостійну роботу для засвоєння нового матеріалу; оволодіння новими науковими термінами або певним специфічним понятійним матеріалом
Проведення заключної частини заняття	Обґрунтування завдань майбутньої самостійної і практичної роботи; підведення загальних підсумків заняття з відзначенням його позитивних і негативних моментів
Викладач повинен уміти	Складати конспект, який передбачає врахування таких елементів: тема і мета заняття, обладнання, його перебіг; передбачати поведінку студентів на занятті та їхню підготовку до нього; визначати шляхи підвищення ефективності навчального процесу на занятті; враховувати власний досвід при проведенні заняття; враховувати останні досягнення педагогічної науки і техніки

Актуальна ситуація, що склалася в Україні з функціонуванням середніх загальноосвітніх навчальних закладів (шкіл, ліцеїв, гімназій, коледжів), засвідчує: після закінчення таких закладів молодь не здобуває широких можливостей вибору професії, а якість отриманих знань не завжди відповідає вимогам сучасної ринкової економіки, оскільки випускники загальноосвітніх навчальних закладів не обізнані з потребами ринку праці. Проблема полягає в недостатній можливості адаптувати зміст середньої освіти до майбутніх потреб учнів через відсутність профільного базового вивчення основ економічних знань у більшості навчальних закладів.

В Україні робляться лише перші кроки в запровадженні економічної освіти на шкільному рівні, перші кроки щодо створення цілісної системи безперервної економічної освіти. Сьогодні вона перебуває на етапі складного, але послідовного утвердження. Це проявляється в діяльності економічних ліцеїв, гімназій, економічних класів у школах, а також у проведенні олімпіад з економіки, у здійсненні цільової підготовки викладачів економічних дисциплін. Адміністрації деяких навчальних закладів, педагогічні колективи намагаються впроваджувати економічні курси, інші форми позакласної роботи. Національна школа покликана формувати в учнів, які вивчають у загальноосвітніх навчальних закладах основи економічних знань та інші економічні дисципліни, якості майбутніх підприємців, комерсантів, банкірів, фермерів. На цьому підґрунті повинні формуватися професійні компетентності відповідно до вимог ринкової економіки.

У системі безперервного навчання в Україні тільки закладається початок трактування поняття компетенції відповідно до тенденцій, властивих європейським науковим дослідженням та освітній практиці. Так, у нових освітніх технологіях і стандартах помітні спроби окреслити завдання щодо необхідності набуття з боку учнів і студентів професійних компетентностей. Проте досі відсутній взаємоузгоджений підхід до систематизації поняття компетентності, що стоїть на заваді повноцінній інтеграції української освіти до загальносвітових процесів. Аналіз процесу відбору ключових компетенцій в європейських країнах (Польща, Німеччина, Австрія, Велика Британія, Франція) дає підстави виділити професійні компетенції з огляду на такі основні блоки: соціальні, мотиваційні та функціональні компетенції. Соціальні компетенції пов'язані із соціальною діяльністю особистості; мотиваційні – із внутрішньою мотивацією, інтересами, індивідуальним вибором особистості; функціональні – зі сферою знань, умінням оперувати науковими знаннями і фактичним матеріалом. До основних соціальних компетенцій належать вирішення проблем у різних життєвих ситуаціях, активна участь у соціальному житті, соціальні та

громадські цінності та вміння, навички взаєморозуміння, здатність до співпраці, комунікативні навички, мобільність (за різних соціальних умов), оптимальне визначення суспільних ролей, критичне мислення і діяльність. Прикладами мотиваційних компетенцій слугують здатність до навчання, вміле оперування знаннями в навчанні, роботі, житті, використання різних джерел інформації для власного розвитку, інтелектуальна творчість, винахідливість. До основних функціональних компетенцій належать наукові, технічні, лінгвістичні компетенції.

На сучасному етапі економічна освіта учнів і студентів перетворюється на чинник збагачення знань із розвитку ринкової економіки [11, р. 178], а також засад формування в майбутніх менеджерів професійних компетентностей в умовах ринкової економіки. Ситуація, за якої більшість населення не має елементарних уявлень про економічну будову суспільства, дію основних механізмів економічного життя й розвитку, не повинна стати досвідом наступних поколінь. Національна українська освіта повинна своєчасно враховувати зміни у світі й готувати майбутніх менеджерів до адекватного сприйняття закономірностей функціонування суспільства, що ґрунтується на засадах демократії, ринкової економіки, інноваційних технологій XXI століття [12, р. 237]. Отримавши базові економічні знання ще в школі, потенційні менеджери та економісти матимуть змогу ефективно використовувати їх у реальній роботі, а можливо, й керуватися ними все життя [13, с. 5].

Вдосконалення інноваційних педагогічних технологій для економічної освіти учнів і студентів, а в майбутньому – фахівців економічного профілю, менеджерів, є одним із стрижневих аспектів загального розвитку особистості. Йдеться про надання молоді доступу до систематизованих економічних знань, законів, категорій, понять, що сприятиме вихованню таких важливих рис як підприємливість, діловитість. Таким чином, економічна підготовка майбутніх менеджерів охоплює економічну освіту, яка формує переважно теоретичні знання і погляди, а також економічне вихо-

вання, покликане формувати відповідні переконання, мотиви, ціннісні орієнтації майбутньої особистості.

У підвищенні ефективності економічного навчання й виховання вагому роль відіграє діяльнісний аспект. Його сутність, на наш погляд, полягає в тому, що теоретичне навчання повинно поєднуватися з практичною діяльністю, підприємництвом, роботою з фінансами, організаціями різних форм власності, податками, інформацією, інтелектуальною власністю. Іншими словами, формування в учнів і студентів економічного мислення може забезпечуватися за рахунок їх активного залучення до господарського життя навчального закладу, прийняття рішень у сфері економічних відносин. Проте доводиться констатувати, що загальноосвітні навчальні заклади України у своїй більшості виявилися ізольованими від суспільного виробництва та зв'язків із іншими суб'єктами господарювання. Це призвело до відчуження учнів від реальних економічних та інших суспільних відносин, замкнутості на своїх проблемах і потребах.

У теорії педагогічної освіти сукупність професійно обумовлених вимог до вчителя або викладача з основ економічних знань виражається в різних термінах: «кваліфікаційна характеристика» [14, р. 275; 15, с. 49], «професіограма особистості» [16, р. 492], «професійна готовність» [15, с. 74; 17], «професійна компетентність» [18, р. 120; 19], «професійна майстерність» [20, р. 170; 21]. Водночас слід наголосити на тому, що ці категорії, характеризуючи одну й ту саму проблему, мають певні відмінності. Найбільш близькими між собою є поняття «готовність» і «компетентність». Однак і вони не тотожні. Якщо готовність постає характеристикою потенційного стану, який повинен дозволити вчителю чи викладачу «виконувати професійні обов'язки», то компетентність проявляється тільки в реальній дійсності. Йдеться про те, що професіоналізм переноситься на реалії зовнішнього середовища, на яке впливає педагог [22, с. 23-27].



### *Література.*

1. Зеер Э. Ф., Заводчиков Д. П. Инновации в профессиональном образовании: учеб.-метод. пособие. Екатеринбург : ГОУ ВПО «Российский гос. проф.-пед. ун-т», 2007. 215 с.

2. Лихачев Б. Т. Педагогика: курс лекций: учеб. пособие для вузов. Москва : Юрайт-М, 2000. 522 с.

3. Селевко Г. К. Современные образовательные технологии: учеб. пособие. Москва: Народное образование, 1998. 256 с.

4. Bush Tony, Middlewood David. Leading and Managing People in Education. Los Angeles : SAGE, 2013. 288 p.

5. Бурий С. А. Сучасні проблеми освітнього менеджменту в Україні. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки.* 2010. № 3. Т. 1. С. 23-25.

6. Демиденко Г. А. Стратегический менеджмент в системе образования: учеб. пособие. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 1996. 174 с.

7. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посібник. Київ : Знання, 2006. 365 с.

8. Товканець О. С. Теоретичні аспекти освітнього менеджменту вищого навчального закладу. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.* Вип. 32. Ужгород : УжНУ, 2014. 204 с. С. 195-197.

9. Нісімчук А. С., Падалка О. С., Шпак О. Т. Сучасні педагогічні технології: навч. посібник. Київ : Просвіта, 2000. 368 с.

10. Костюк Г. С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості. Київ : Радянська школа, 1989. 608 с.

11. Brant Jacek, Lines David, Szczyrkowska Stefania. Poland: Teaching Economics before, during and after the Transition. In the book: *Reforming Economics and Economics Teaching in the Transition Economies.* [Ed. by Michael Watts, William B. Walstad]. Cheltenham : Edward Elgar, 2002. 288 p.

12. 21<sup>st</sup> Century Management: a Reference Handbook. [Ed. by Charles Wankel]. Los Angeles - London : SAGE, 2008. 658 p.

13. Гуржій А. М. Засоби навчання нового покоління: стан і напрями розвитку. Освіта України. 1998. № 2-3. С. 4-9.

14. Miloslavskaya Natalia, Tolstoy Alexander. Information Security Specialist Training on the Basis of ISO/IEC 27002. In the book: Information Assurance and Security Education and Training: Revised Selected Papers. [Ed. by Ronald C. Dodge, Lynn Futcher]. Heidelberg : Springer, 2013. 297 p.

15. Duraj-Nowakowa Krystyna. Kształtowanie gotowości zawodowej studentów. Kraków : Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Pedagogicznej, 1989.

16. European Integration through Education: Traditions the Present and the Future. [Ed. by Ryszard Kucha]. Lublin : Maria Curie-Sklodowska University Press, 2004. 657 p.

17. Douglass Laura Mae. The Effective Nurse: Leader and Manager. St. Louis, Missouri: Mosby-Year Book, 1992. 372 p.

18. Reforming Economics and Economics Teaching in the Transition Economies. [Ed. by Michael Watts, William B. Walstad]. Cheltenham : Edward Elgar, 2002. 288 p.

19. Kompetencje zawodowe nauczycieli a problemy reformy edukacyjnej. [Pod red. Elizbiety Salaty]. Radom : PR Wydawnictwo, 2001. 307 s.

20. Bridging the Skills Gap between Work and Education. [Ed. by Wim J. Nijhof, Jittie Brandsma]. Dordrecht - London : Kluwer Academic Publishers, 1999. 220 p.

21. Magda-Adamowicz Marzenna, Paszenda Iwona. Treningi twórczości a umiejętności zawodowe. Toruń : Wydawnictwo Adam Marszałek, 2011. 240 s.

22. Турчинов Ю. И. Как помочь учителю стать учителем. *Директор*. 1994. № 2. С. 23-27.

## **1.11. Модель формування професійних компетентностей майбутнього менеджера**

На думку дослідників, для формування професійних компетентностей і реалізації індивідуального стилю роботи менеджера доцільно дотримуватися таких підходів:

- індивідуальний стиль менеджера необхідно розглядати в контексті спрямування особистості, її позитивного ставлення до управлінської роботи;
- формування індивідуального стилю, в якому проявляються професійні компетентності менеджера, можливе лише на основі певних знань, умінь і навичок; особистість повинна оволодіти ними для того, щоб мати можливість обрати серед них найбільш оптимальні, такі, які найповніше мірою відповідають індивідуальним здібностям;
- індивідуальний стиль діяльності менеджера визначається не тільки накопиченням досвіду, але й природними задатками, особливостями, які людина накопичує протягом навчання [1, с. 73].

Висока індивідуальна професійна компетентність забезпечує для менеджера високий авторитет в організації. Його позитивний вплив на підлеглих працівників дає можливість приймати інноваційні рішення, висловлювати власну оцінку, давати компетентні поради. При прийнятті рішення менеджери повинні завжди оперувати засадами основних чинників управління, тобто обирати для вирішення головні проблеми, що впливають на перебіг процесів бізнесової діяльності та розв'язання яких сприятиме розвитку різних аспектів функціонування організації.

Формування професійної компетентності менеджера, якщо розглядати її з процесуально-особистісного боку, постає процесом його професійного зростання, розвитку творчого потенціалу, використання об'єктів інтелектуальної власності в роботі організації. Все це необхідне в сучасних умовах ринкової системи господарювання. Отже, творчий потенціал менеджера означає здат-

ність людини вирішувати нові проблеми, що виникають у процесі професійної діяльності. Натомість процес вирішення визначених проблем в індивідуальній або колективній діяльності є основною передумовою самореалізації та розвитку професійних компетентностей менеджера.

Системоутворюючим чинником, що визначає впорядкування економічної підготовки менеджерів у різних її аспектах, виступає усвідомлена необхідність оволодіти сучасними економічними знаннями й уміннями для забезпечення успішної життєдіяльності організації в реаліях ринкової економіки [2]. Успішність формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів значною мірою залежить від впровадження у навчально-виховний процес загальноосвітніх навчальних закладів таких дисциплін та елементів як основи діяльності підприємства (організації, установи), виробництва та реалізації товарів і послуг, ціноутворення, фінансового обігу тощо. Як відомо, в основу концепції менеджменту організації покладене задоволення потреб її клієнтів або споживачів послуг. У свою чергу, в основу функціонування організації, надання послуг, обслуговування клієнтів закладаються дані, що отримуються у процесі вивчення різних сегментів ринку, окремих груп населення.

Аналіз педагогічних досліджень з проблем формування професійної компетентності майбутніх менеджерів дає можливість розробити модель формування економічної компетентності фахівців у процесі фахової підготовки в закладах освіти. Ця модель містить педагогічні умови, програмне забезпечення, способи ділових відносин, впровадження навчальних дисциплін із маркетингу для майбутніх фахівців-менеджерів (рис. 1.11.1).



Рис. 1.11.1. Педагогічна модель формування готовності майбутніх менеджерів до діяльності з управління різними аспектами функціонування організації

Залежно від поставлених цілей управління пріоритети можуть визначатися як на державному, так і на місцевому рівнях. Прикладом регіонального пріоритету державного рівня може слугувати інтеграція територіальної структури туристичної індустрії Карпатського регіону, аграрного сектору економіки Волинського регіону, виробничого комплексу Слобожанщини тощо до всеукраїнського розподілу праці, поглиблення їхньої спеціалізації щодо господарської діяльності, яка може мати першочергове значення для становлення економіки всієї України. Міжгалузевий розподіл (коли одна галузь є виробником, інша – споживачем) пов'язаний із відхиленням ціни від суспільно необхідних затрат праці. Розподіл доходів відбувається на користь суб'єктів господарювання, що працюють більш ефективно. Передумови для більш ефективного господарювання, збільшення ціни реалізації своєї продукції забезпечує інтелектуальна власність – наприклад, нові промислові зразки, винаходи в технологіях ноу-хау, сучасний інжиніринг.

Впровадження цих заходів вимагає підготовки менеджерів, які б володіли знаннями й досвідом у торгово-економічній (комерційній) діяльності, новим мисленням щодо розуміння основ і механізмів ринкової економіки, уникали адміністративних методів господарювання. Це повинні бути менеджери зі знанням іноземних мов, патентознавства, менеджменту і маркетингу, бухгалтерського обліку, інформації і права. Рівень підготовки випускника закладу вищої освіти, без сумніву, надає йому конкурентноспроможного статусу на ринку. До цього слід додати, що випускник закладу вищої освіти повинен орієнтуватися в різних видах власності, відповідно до яких відбуваються процеси господарювання, торгівлі, формується фінансова і податкова політика. Адже, за слушним твердженням М. Єрмошенка, вони впливають як на освіту, так і на розвиток і формування високих професійних компетентностей випускника навчального закладу [3, с. 67-69].

Розвиток теорії управління освітою викликав безліч нетрадиційних трактувань цього явища. Як вже було зазначено, педагогіч-

ний і дидактичний менеджмент, що розвиваються в межах освітнього менеджменту, мають свою специфіку з огляду на виконання особливої функції – створення системи управління педагогічними й дидактичними процесами з метою формування в майбутніх менеджерів навчальних закладів системи безперервної освіти професійних соціально-економічних знань.

Вплив освіти на підготовку фахівців економічного профілю для діяльності на сучасному ринку усвідомлюється суспільством не тільки як визначальний чинник соціально-економічного розвитку, але й як запорука піднесення цивілізації на вищий рівень. Водночас конкуренція між спеціалістами і працівниками на ринку праці є одним із проблемних питань. Тому необхідною є радикальна перебудова системи освіти, яка повинна бути стратегічно орієнтована не просто на підвищення рівня освіченості випускників, а на формування в майбутніх менеджерів нового типу інтелекту, іншого способу мислення, що був би пристосованим до гострої конкурентної діяльності в сучасних соціальних та інформаційних реаліях навколишнього світу. Конкурентноздатність менеджерів та їхня фаховість залежать від рівня знань, від тих професійних цінностей, які формують розвиток людини до повноцінного життя з урахуванням потенційних можливостей особистості, інтересів і потреб суспільства.

### *Література.*

1. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ : Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, 2003. 246 с.
2. Братко О. С., Савельєв Є. В. Загальна концепція маркетингу. Київ : ІСДО, 1993. 56 с.
3. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. Київ : Нац. авіаційний ун-т, 2001. 204 с.

## **1.12. Роль педагогічних технологій у процесі підготовки менеджерів**

Як зазначалося вище, різні моделі процесу навчання описуються за допомогою категорії “технологія навчання”. Суттєвою ознакою категорій навчання постають головні види діяльності тих, хто навчається. У цьому зв’язку варто наголосити: педагогічні технології у процесі підготовки менеджерів – це організаційні навчальні системи, в основі яких виділяють так звані “едукації”. Йдеться про навчання, виховання й розвиток процесів вивчення відповідних дисциплін, які формують знання, вміння і практичні навички професійних компетентностей. З іншого боку, організація навчального процесу – це технологія, стратегія і тактика викладання відповідних дисциплін для формування професійних компетентностей.

Серед великої кількості педагогічних технологій, які можуть бути застосовані в навчальних закладах для формування професійних компетентностей майбутніх фахівців економічного профілю, найбільш ефективними й корисними, на наш погляд, є інтерактивне навчання та мотиваційні педагогічні технології.

Інтерактивне навчання формує здатність мислити неординарно, бачити проблемну ситуацію, виходити з неї, обґрунтовувати свої життєві цінності та позиції. Ця педагогічна технологія розвиває вміння вислухати іншу точку зору, співпрацювати, вступати в партнерське спілкування, виявляючи при цьому толерантність. Переваги інтерактивних форм навчання очевидні. По-перше, інтерактивні методи дають можливість інтенсифікувати процес розуміння, засвоєння і творчого застосування здобутих знань, що забезпечується за рахунок більш активного включення в процес не тільки отримання, але й безпосереднього використання знань. Якщо форми і методи інтерактивного навчання застосовуються регулярно, в учнів і студентів формуються продуктивні підходи до оволодіння інформацією, зникає страх перед можливістю висловити неправильні припущення, встановлюються відносини



довіри з учителями та викладачами. По-друге, інтерактивні методи навчання сприяють підвищенню мотивації та залученню студентів у процес спільного вирішення проблем, що створює ситуацію успіху і творчої співпраці.

Мотиваційні педагогічні технології також володіють вагомим потенціалом формування професійної компетентності економістів і менеджерів. Вони спрямовані на формування мотивів, які спонукають до розвитку ключових компетентностей, що дозволяють зробити вмотивованою будь-яку навчальну діяльність. Зазначимо, що мотивація у процесі навчання – це спонукання, що викликають активність. Одним із важливих показників результатів мотивації є швидкість включення студентів у навчальну діяльність, стійкість інтересу до неї, наполегливість у вирішенні навчальних проблем. Мотиваційні педагогічні технології сприяють включенню вихованців у професійну діяльність. Зазначимо, що основними умовами цього є доступність і результативність завдань для самих учнів і студентів економічних спеціальностей. Мотиваційні педагогічні технології формують у студентів такі особистісні компетентності як орієнтація на якість роботи, здатність до навчання, мотивація самореалізації, лояльність.

Виховання і розвиток будуються, як аргументовано стверджує відомий український педагог О. Вишневський, на багатомістовому досвіді народу, з оперттям на різні форми культури і наукові досягнення [1, с. 235-236]. Проте в усіх цих чинниках визначальне місце завжди посідають втілені в них цінності. Саме вони через культуру, традиції, філософію, релігію вказують на вектор виховних зусиль, формують виховний ідеал, дають відповіді на фундаментальні запитання: на що орієнтуються майбутні випускники навчальних закладів – на добро чи зло, на віру в духовні чи матеріальні блага? На рівні конкретизованих відповідей можна запропонувати певний кодекс цінностей, що безпосередньо стосується виховання і навчання майбутніх менеджерів та економістів.

Запропонований кодекс цінностей представлено в табл. 1.12.1.

Таблиця 1.12.1

**Орієнтований кодекс особистісних і професійних цінностей майбутніх менеджерів**

<i>Загальні напрями цінностей</i>	<i>Сутність конкретних особистісних і професійних цінностей</i>
Абсолютні, вічні цінності	Віра, добро, краса, надія, чесність, свобода, любов, щирість, нетерпимість до зла, гідність, співчуття, служіння, сумління, милосердя, оберігання життя, правда, прощення, мудрість, досконалість, благородство, справедливість
Основні національні цінності	Вірність національній ідеї, самопожертва в боротьбі за свободу народу, патріотизм, готовність до захисту своєї країни, почуття національної гідності, історична пам'ять, громадянська національно-патріотична активність, повага до державних і національних символів, любов до рідної культури, мови, традицій, повага до конституції своєї країни, підтримка владних чинників у відстоюванні незалежності держави та розбудові атрибутів державності, орієнтація власних зусиль на розбудову своєї держави і розвиток народного господарства, прагнення побудувати справедливий державний устрій, протидія антидержавницьким ідеологіям, готовність стати на бік народів, які борються за національну свободу, сприяння розвитку духовного життя свого народу

<p>Основні громадянські цінності</p>	<p>Свобода, прагнення до соціальної гармонії, відстоювання принципів соціальної та міжетнічної справедливості, культура соціальних і політичних взаємин, пошана до закону, відстоювання свободи слова, рівності всіх громадян перед законом, пріоритет ідеї громадянськості над ідеєю влади, громадянська самовідповідальність, захист прав людини на життя, власну гідність, безпеку, приватну власність, суверенітет особи, свободу думки, совісті, вибору конфесії, активне громадянське самовираження та участь у політичному житті, готовність до захисту індивідуальних прав і свобод, виконання своїх громадянських обов'язків, повага до національно-культурних цінностей інших народів, до демократичних виборів і демократично обраної влади, толерантне ставлення до поглядів інших людей, якщо вони не суперечать абсолютним і національним цінностям, пошана праці як головного джерела суспільного добробуту</p>
<p>Цінності життєспрямованості та мотивації до життєдіяльності</p>	<p>Наявність домінуючої життєвої мети та прагнення до її реалізації, визначеність життєвих пріоритетів, підпорядкованість повсякденних цілей головній меті (цілеспрямованість), гармонія головної життєвої мети і виду професійної діяльності, розвиток духовних сил, спрямованих на активну життєдіяльність, зосередженість на обраних пріоритетах і цілях, духовне ставлення до обраних життєвих пріоритетів</p>
<p>Цінності сфери усвідомлення змісту, мети і процесу діяльності</p>	<p>Розум, уява, фантазія, мудрість, пам'ять, здібності, талант, спостережливість, евристичне мислення, світогляд, творча активність, винахідливість, стійкість поглядів і переконань, самостійність мислення, навички і звички, увага, здоровий глузд</p>

Поза будь-яким сумнівом, між системою цінностей, стратегією та методами виховання й розвитку існує взаємозалежність. Цінності визначають зміст виховання економістів і менеджерів, а стратегія і методи покликані прищепити майбутнім фахівцям економічного профілю віру у сприйняття цінностей. Отже, яку систему цінностей обирає суспільство, таким повинен бути й характер виховання та розвитку в сім'ї, школі, навчальному закладі, в суспільстві загалом.

У світлі досліджуваної проблематики цілісність формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів забезпечують взаємопов'язані компоненти, а саме: а) мотиваційний; б) цільовий; в) змістовий; г) діяльнісний; г) результативний.

Сформованість мотиваційного компонента визначається критерієм мотивації формування соціально-економічних знань у системі безперервної освіти. Показниками цього критерію є усвідомленість майбутніми менеджерами знань і практичних навичок.

Сформованість цільового компонента визначається критерієм ефективності формування соціально-економічних знань із маркетингу, інтелектуальної власності, промислової власності, фінансових дисциплін тощо. Показниками цього критерію є системність та узагальненість професійних знань з блоку економічних дисциплін.

Сформованість змістового компонента визначається критерієм успішності формування соціально-економічних знань менеджерів, що відображає рівень засвоєння знань у процесі навчання. Показниками цього критерію є повнота знань та успішність діяльності менеджерів.

Сформованість діяльнісного компонента визначається критеріями вміння структурувати і систематизувати зміст навчального матеріалу; спроможності знаходити у змісті навчального матеріалу суперечності та моделювати їх подолання; комплексного обґрунтування й оцінювання прийнятих управлінських рішень під час виконання завдань; використання набутих соціально-економічних знань у практичній діяльності. Цей компонент передбачає використання й таких показників як ініціативність, організованість, активність, продуктивність.

Сформованість результативного компонента визначається критерієм регулярного перегляду й оновлення змісту соціально-економічних знань з маркетингу, фінансових дисциплін, комп'ютерних технологій, промислової власності, підприємництва, етикету ділового спілкування, які пропонуються майбутнім менеджерам. Його показниками є самостійність, самодисципліна, самоконтроль, самооцінка. Сукупність означених критеріїв слугували основою для виділення рівнів сформованості професійних знань і практичних навичок.

Розроблена модель компонентів формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів відображає взаємозв'язки між об'єктивними, суб'єктивними та предметними чинниками формування їхніх соціально-економічних знань, підходи до формування маркетингових знань, важливість підготовки до інноваційної діяльності менеджера як фахівця, здатного сприймати і вводити зміни й нововведення. Йдеться про зміни технологій, інформації, знань, обставин життя загалом.

У цьому зв'язку слід наголосити: становлення здатного до інновацій менеджера лише в тісних стінах університету є проблематичним. Тому інтеграція вищої школи, науки і бізнесу є невідворотною вимогою часу. Ознайомлення майбутнього менеджера з науковою установою, організацією, підприємством, де він працюватиме, повинно стати нормою. Іншими словами, вища школа повинна переходити на адресну підготовку, а також давати сучасним менеджерам достатній рівень знань про основні концепції маркетингу в різних сферах господарювання, надання сервісних послуг, реклами.

Отже, постає потреба у виробленні в учня і студента розуміння необхідності і здатності навчатися впродовж усього життя зі зростаючою часткою самостійності. Таке формування “спроможності навчатися” стає визначальною ключовою компетентністю в системі інших базових компетентностей. У сфері організації освіти перед Україною, як і перед іншими країнами Європи, постає вагомe практичне завдання – побудова з використанням сучасних психолого-

педагогічних надбань доцільної, особистісно орієнтованої, технологічно ефективної системи безперервної освіти.

Освітня мета передбачає підготовку особистості, яка буде в змоззі адаптуватися до життя у світлі багатоманітних зв'язків і змін на різних рівнях – місцевому, національному, глобальному. Тому важливо навчити її таким аспектам як співіснування та співпраця з іншими людьми і суспільними групами, вироблення здатності попереджувати та врегульовувати різноманітні конфлікти з дотриманням принципів толерантності, плюралізму, діалогу. Майбутні випускники навчальних закладів повинні бути готові до повноцінного спілкування зі світом, конструктивної співпраці з громадянами та організаціями інших країн, що аж ніяк не заперечує чинника цивілізованої конкуренції, активного відстоювання національних інтересів. За умов глобалізації не зменшується, а, навпаки, актуалізується завдання зміцнення внутрішньонаціональних громадських зв'язків, формування патріотичної єдності народу.

Підвищення ефективності суспільного виробництва залежить головним чином від зрілості економічної свідомості випускників, їхньої готовності активно брати участь в управлінні економічними процесами, ступеня досконалості управління економікою. Це, у свою чергу, буде можливо, якщо молодь буде підготовлена з високим рівнем професійної компетентності до діяльності в різних галузях народного господарства.

Формування в майбутніх випускників професійної компетентності та економічної свідомості проявляється на двох взаємопов'язаних рівнях: теоретичному та емпіричному. Теоретичне економічне мислення – це відображення у свідомості учнів і студентів суспільних економічних відносин у формі економічних теорій, розумінь, ідей, категорій, фінансової діяльності та примноження прибутків і добробуту на основі індивідуальної праці. Натомість емпіричне економічне мислення – це обдумане й засвоєне учнями і студентами накопичення економічних знань, зокрема економічної інформації, а також їх застосування у вирішенні конкретних економічних завдань у процесі професійної діяльності на ринку праці.

Все це дає підстави дійти висновку, згідно з яким новий тип економічного мислення, високої професійної компетентності випускників навчальних закладів передбачає наявність ініціативи у праці, діловитості, неабиякої енергії, відповідальності, творчого пошуку способів інноваційної діяльності, що призводить до найбільш ефективного результату.

### *Література.*

1. Вишневський О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: посібник для студ. ВНЗ. Дрогобич : Коло, 2006. 326 с.

## **Висновки до першого розділу**

На підставі теоретичного аналізу наукової літератури в першому розділі навчального видання визначено сутність базових понять дослідження і здійснено аналіз феномена “компетентність майбутніх фахівців економічного профілю”, критеріїв даної компетентності, рівнів розвитку та методологічних засад її забезпечення.

У структурі професійної компетентності фахівця економічного профілю виокремлено ключові компетентності (методологічна, загальнокультурна, управлінська, комунікативна), що уможлиблює здійснення ефективних комунікативних дій у різних ситуаціях професійної діяльності. Розкрито зміст концепції “ключових компетентностей”.

В основу дослідження покладено гіпотезу, згідно з якою формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти матиме ефективність за умов: а) організації навчання учнівської та студентської молоді в системі безперервної освіти з використанням блоку економічних дисциплін; б) ознайомлення учнів і студентів з визначальними принципами і чинниками менеджменту у процесі господарської діяльності за сучасних умов ринкової економіки; в) оволодіння студентами емоційними, інтелектуальними та креативними способами професійного засвоєння фахових знань і компетентностей; г) залучення студентів до робо-

ти з набуття практичних навичок професійної діяльності майбутніх менеджерів із використанням сучасних навчально-методичних джерел інформації, які формують високий рівень професійних компетентностей менеджера.

У першому розділі даного видання з'ясовано, що застосування компетентнісного підходу сприяє оновленню змісту професійної підготовки, оскільки вимагає змін у характері всього освітнього процесу, переорієнтації його на особистість студента.

Однією з основних складових успішного бізнесу, важливим фактором ринкової економіки, стабільності та національної безпеки України є менеджмент. У розділі розглянуто розмаїття поглядів вітчизняних і зарубіжних учених на поняття і сутність менеджменту. З'ясовано, що менеджмент – це вміння досягти поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; мистецтво управління – це діяльність керівника, яка залежить від його особистісних якостей адміністратора, організатора, лідера. Не можемо не погодитися із прийнятим в англійських країнах тлумаченням терміну “менеджмент” як способу та манери спілкування з людьми, мистецтва керівника ефективно реалізовувати свої владні повноваження, вміння організовувати роботу управлінського апарату, організаційно вибудовувати систему управління тощо.

Результати аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури з проблем менеджменту засвідчують, що серед учених немає єдності щодо характеристики особистісних і професійних якостей менеджера і, відповідно, професійних вимог до даної професії. Більшість дослідників вважають, що зразковий менеджер повинен мати фахову кваліфікацію, знання психології людини, організаторські здібності, вміти спілкуватися з людьми, ставити себе на місце співрозмовника, бути готовим до ризику і відповідальності за прийняті рішення, вміти аналізувати події, встановлювати пріоритети у вирішенні актуальних проблем, бути стриманим, толерантним, дотримуватися норм етикету, мати відчуття власної гідності, вміти переконувати партнера, чітко визначати межі економічної безпе-



ки своєї організації, формулювати її стратегічні і тактичні завдання, мати бачення майбутнього її розвитку.

У розділі сформульовано авторське бачення критеріїв професійної компетентності керівників високого рангу – ректорів закладів вищої освіти. Крім зазначених вище якостей менеджера, ректор повинен мати схильність до лідерства, вміння впливати на людей подібно до магніту, бути здатним вести їх за собою, мати талант охопити єдиною організаторською думкою такий складний організм як університет, утримувати заклад вищої освіти в силі й формі. На наш погляд, управлінець у своїй особі повинен поєднувати три найважливіші прикмети – мудрість, благородство і мужність. Адже мудру людину не обдуриш; шляхетного – не підкупиш; мужнього – не зламаєш.

### **Контрольні питання до першого розділу**

1. Які основні завдання стоять перед системою вищої економічної освіти України на сучасному етапі державотворення?
2. Розкрийте зміст категорії “менеджмент”. У рамках яких підходів у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі тлумачаться поняття “менеджмент” і “менеджер”?
3. Розкрийте змістову специфіку понять “кадри”, “персонал”, “управлінський персонал”, “управлінський персонал менеджерів”.
4. В чому полягають основні принципи і засоби та якими є основи науково-методичного забезпечення ефективного використання інноваційних технологій у професійній підготовці сучасного менеджера?
5. Які ролі повинен виконувати менеджер у своїй професійній діяльності?
6. Розкрийте зміст поняття компетентності майбутніх фахівців економічного профілю у світлі сучасної концепції професійної компетентності.
7. Розкрийте зміст концепції “ключових компетентностей”.

8. Охарактеризуйте структуру професійної компетентності фахівця економічного профілю.

9. Якими є шляхи, засоби, організаційні особливості формування професійних компетентностей майбутніх менеджерів?

10. Охарактеризуйте парадигму самооцінки та професійної позиції як запоруки набуття професійної компетентності майбутніми фахівцями економічного профілю.

11. В чому полягають найважливіші психологічні аспекти ділової комунікації в сучасному менеджменті?

12. Якими повинні бути вимоги до особистісно професійних якостей менеджера, зокрема керівника закладу вищої освіти?

13. Розкрийте сутність терміну “педагогічна технологія” та її психолого-педагогічний потенціал. На яких засадах ґрунтуються сучасні педагогічні технології формування професійних компетентностей менеджерів у системі безперервної освіти?

14. Які складові повинна включати сучасна модель формування професійних компетентностей майбутнього менеджера економічної галузі?

## **ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ЕКОНОМІСТІВ І МЕНЕДЖЕРІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ США**

### **2.1. Дослідницькі університети США як основна форма інтеграції освіти, науки і виробництва**

Вища школа США має вагомі здобутки у професійній підготовці фахівців, яка здійснюється в різних навчальних закладах. Вищі навчальні заклади США розрізняються за акредитаційним статусом (акредитовані та неакредитовані), формою власності (державні і приватні), рівнем навчання (дворічні та чотирирічні) тощо. Серед вищих навчальних закладів найбільш авторитетними не тільки в США, але й в усьому світі є американські університети, зокрема дослідницькі.

Дослідницькі університети, засновані на інтеграції освіти, науки та виробництва, користуються найбільшою підтримкою з бюджету федерального уряду для проведення наукової та освітньої діяльності. 100 провідних дослідницьких університетів США отримують 95% коштів федерального бюджету для дослідницьких та освітніх цілей.

Підготовка фахівців найвищої кваліфікації також зосереджена в дослідницьких університетах: 60% усіх докторів наук США підготовлено в 50 дослідницьких університетах. Ці університети мають більшу кількість студентів, які навчаються за магістерськими програмами, характеризуються кращим співвідношенням між чисельністю викладачів і студентів: воно становить у них 1 до 6, тимчасом як у звичайних закладах вищої освіти – 1 до 12 [1, р. 3-42]. В середньому по різних країнах цей показник змінюється обернено пропо-

рційно рівню доходу, досягаючи мінімуму в країнах з високим рівнем доходу і максимуму – в найбідніших країнах.

Однією з основних особливостей, що відрізняють університети США від інших університетів, є саме інтеграція освіти, дослідницької діяльності і виробництва. Цікавою видається думка Лауреата Нобелівської премії в галузі фізики, професора Корнельського університету К. Вілсона, який вважає університети “прихованою зброєю” США в конкурентній боротьбі на світових ринках новітніх технологій і продукції [2, р. 583-593].

Варто відзначити, що університети США розцінюються громадянами країни як джерело національної гордості [3, р. 9]. Дійсно, вища школа Сполучених Штатів володіє високим науковим потенціалом: на вчених, які працюють в університетах, припадає близько 2/3 опублікованої в США та інших країнах найавторитетнішої наукової літератури. Найбільшу кількість Нобелівських премій отримують учені, котрі проводили свої дослідження в університетських лабораторіях США [4, р. 15-17].

У своїх розрахунках американські економісти показали, що успіхи США, зокрема в зовнішній торгівлі та широкому експорті товарів, пояснюються як мистецтвом управління у сфері вищої освіти, так і особливою увагою не тільки до наукових досліджень, а й до практичної реалізації їх результатів у стінах університетів та за їх межами. Подібний успіх пояснюється багатьма факторами, зокрема, значним фінансуванням (нарівні з федеральними впливаннями існує практика ендаументів, які представляють собою інвестовані активи організацій), високою конкуренцією серед викладачів. Класичним прикладом слугує створення глобальної мережі The Web, яка зародилася в стінах Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, Стенфордського дослідницького центру, університету штату Юта та університету штату Каліфорнія в Санта Барбарі.

Після запуску на орбіту Радянським Союзом 1957 р. штучного супутника Землі Міністерство оборони США визнало за необхідне створення належної системи передачі інформації на випадок війни. Агентство передових оборонних дослідницьких проєктів США

(DARPA) запропонувало розробити з цією метою комп'ютерну мережу. Власне, завдяки тій моделі, яка існувала в США ще з часів заснування перших університетів у XVIII ст. (таких, наприклад, як Єльський університет, Браунський університет), університети підключилися до вирішення поставленого завдання з максимально можливою віддачею. Цей приклад слугує однією з найбільш яскравих ілюстрацій в новітній історії перетворення науки у виробничу силу. І все це відбулося на базі університету як системно інтегрованої базисної одиниці, що втілила в собі триаду: освіта, дослідження і виробництво.

Серед характерних рис дослідницьких університетів США можна виокремити та охарактеризувати такі.

1. Одна з основних особливостей концепції дослідницьких університетів – наявність міцних зв'язків із промисловістю. Наприклад, Массачусетський технологічний інститут має зв'язки приблизно з 300 корпораціями (більше половини з них – найбільші корпорації США).

2. Істотною перевагою у формуванні професорсько-викладацького складу кращих дослідницьких університетів є ротація кадрів, що охоплює сфери освіти, науки та бізнесу; між ними відсутні штучні перепони, більш того – система оплати як у закладі вищої освіти, так і на фірмі стимулює таку ротацію.

3. Дослідницькі університети активно беруть участь, переважно на комерційній основі, в додатковій післявузівській освіті, пропонують багаторівневі програми підвищення кваліфікації та перепідготовки. На відміну від вузькопрофільних комерційних навчальних закладів, університети мають можливість реалізації різноманітних програм, що ґрунтуються на міждисциплінарному підході.

4. Для дослідницьких університетів характерна множинність джерел фінансування: федеральний і місцевий бюджети, гранти, благодійні фонди, фонди опіки, доходи від бізнесу, від навчальної, дослідницької, виробничої та консультативної діяльності. Так, в США на федеральний уряд припадає 13,3% всіх фінансових ресурсів, за рахунок яких працюють дослідницькі університети, на уря-

ди штатів – 30,3%, місцеві органи влади – 2,7%, приватний сектор – 4,9%, студентів – 33,1%. Близько 15% коштів до бюджетів вищої школи вносять самі заклади вищої освіти за рахунок своїх фондів і доходів [5, р. 323-337].

5. Сучасний дослідницький університет – це великий економічний суб'єкт, наділений значними обсягами самостійності, зокрема фінансової. Для порівняння: річний бюджет Техаського університету становить близько 3 млрд. доларів, Стенфордського – близько 1 млрд., Манчестер-метрополітен-університету (Англія) – близько 1 млрд. доларів [6, р. 5-27]. Дослідницькі університети США давно стали рівноправними партнерами бізнесу у сфері інтеграції науки, освіти і виробництва, часто виконуючи у своїх регіонах роль провідного інтегратора.

Навколо університетів створюються дослідницькі парки як форма інтегрованого розвитку науки, освіти і бізнесу. Дослідницькі парки існують у межах відповідних університетів, і їхня структура складається з двох основних блоків – малих інноваційних підприємств і підрозділів їх обслуговування та підтримки.

Головним пріоритетом у галузі освіти протягом усього післявоєнного періоду в США виступала необхідність забезпечення розвитку всього науково-технічного комплексу, в якому будуть створюватися необхідні умови для ефективного і розширеного відтворення наукових знань і нових кадрів, які є носіями нових знань. Ядром цієї системи виступає дослідницький університет.

Розквіт дослідницьких університетів у США припав на другу половину XX ст. і був пов'язаний із політикою активної підтримки федеральним урядом фундаментальних досліджень. Ситуація різко змінилася в 1990-х рр., коли федеральний уряд у зв'язку з бюджетним дефіцитом взяв курс на обмеження своєї участі в розгортанні університетських досліджень. Тягар фінансування наукових досліджень було значною мірою перекладено на бюджети штатів і місцевий бізнес, які, на відміну від федеративів, зажадали більшої участі університетів у розвитку регіональної економіки та вирішенні її практичних завдань. У політичних колах США сформувалася стій-

ка думка, згідно з якою університети представляють собою недовикористаний ресурс американської економіки в боротьбі за світові ринки та економічне зростання.

На початку ХХІ ст. завдання служіння університетів суспільству знову вийшло на перший план. При цьому акценти змістилися в бік необхідності підвищення конкурентоспроможності національної економіки і прискорення темпів освоєння нововведень в умовах економіки, заснованої на знаннях. Боротьба йде за ексклюзивний контроль над самими досягненнями науки, а процес їх поширення сконцентрований у руках приватних компаній. Фактично, ставиться завдання встановлення монополії на результати науково-технічної діяльності та створення умов для отримання за рахунок цього надприбутків. Університети, як безприбуткові корпорації, які діють в ім'я забезпечення суспільних інтересів, за визначенням не можуть брати участь у цьому процесі.

Аналіз причин високої стабільності університетів – як соціального інституту – показує, що в основі цього лежать два фактори: спрямованість на первісну систему цінностей (служіння суспільству, пошук “істини”, відкритість і гласність наукових дискусій, академічні свободи) і висока адаптивність до мінливих умов. Тільки неухильне дотримання цих принципів дозволило університетам завоювати і протягом такого тривалого часу зберігати ту довіру суспільства, яка існує в США. Сучасне американське суспільство, як і раніше, розглядає університети насамперед як місце, де обдаровані його члени мають достатньо свободи і підтримки для пошуку істини і де вони достатньо захищені від можливих негативних впливів соціального середовища.

Безперечно, функціонування дослідницьких університетів в США не позбавлене певних недоліків, проте в цілому досвід США у забезпеченні поєднання науки, освіти і виробництва може бути ефективно використаний в Україні в удосконаленні професійної підготовки фахівців, розбудові структури дослідницьких університетів, залученні студентів і викладачів вітчизняних закладів вищої освіти до активної науково-дослідної роботи.

### *Література.*

1. Walter R. Themes // A History of the University in Europe. Vol. II: Universities in Early Modern Europe. New York : Cambridge University Press, 1996. P. 3-42.
2. Byrne P. Academic Freedom of Pan-time Staff. *Journal of College and University Law*. 2001. № 27. P. 583-593.
3. Graham H. D., Diamond N. The Rise of American Research Universities: Elites and Challengers in the Postwar Era. Baltimore, MD : Johns Hopkins University Press, 2004. P. 9-321.
4. Hofstandter R., Metzger W. The Development of Academic Freedom in the United States. New York : Columbia University Press, 2005. P. 15-17.
5. Martin T. The University at the End of the Twentieth Century and Trends Toward Continued Development. Tradition and Reform of the University under an International Perspective. New York : Berlag Peter Lang, 1999. 323 p.
6. Mohrman K., Baker D. The Research University in Transition: the Emerging Global Model. *Higher Education Policy*. № 12. 2010. P. 5-27.

## **2.2. Підготовка економістів у закладах вищої освіти США**

Проблемі форм і методів навчання майбутніх економістів США присвячено роботи провідних американських психологів, педагогів та економістів Р. Барлета і П. Кінга, В. Беккерата М. Уотса, К. Бензинга і П. Кріста, Б. Блума і Ч. Хольта, а також багатьох інших. Окремі аспекти даної проблеми розкриті у працях вітчизняних учених М. Велущака, О. Войнаровської, В. Ільїної, Л. Огівко, О. Яковенко та інших. Однак у більшості публікацій проблематика досвіду підготовки економічних кадрів американськими закладами вищої освіти в сучасних умовах ще не стала предметом комплексного аналізу. З огляду на це вивчення досвіду США щодо практичного навчання економістів у закладах вищої освіти та виокремлення тенденцій, які за-



слуговують на адаптацію в освітньому просторі України, є важливим науковим завданням.

Розгалужена структура американських закладів вищої освіти, поза сумнівом, сприяє більшій практичній орієнтації навчання та підготовки кваліфікованих фахівців, зокрема й економічного профілю.

Характеризуючи особливості підготовки бакалаврів економіки в закладах вищої освіти США, О. Войнаровська звертає увагу на поєднання чотирьох підходів: педагогічного, змістового, методичного, дефініційного.

Педагогічний підхід полягає в обов'язковій безпосередній участі студентів у самому процесі викладання, так званому активному навчанні, яке не лише руйнує бар'єри між викладачами і студентами, а й сприяє та спонукає студентів до формування свого власного ставлення до проблеми, що розглядається, з використанням набутих раніше знань.

Сутністю змістового аспекту викладання економіки в закладах вищої освіти США є використання таких моделей, які не тільки відтворюють виключно економічні аспекти сучасного життя, а й відображають їх зв'язок із подіями в політичній і соціальній сферах, що є невід'ємною частиною проблеми. Це дає можливість підготувати студентів до комплексного вивчення важливої економічної проблеми.

Методичний підхід, який використовується американськими педагогами, полягає в поєднанні ознайомлення студентів із реаліями економічного світу та навчання їх методами аналізу й інтерпретації цих економічних явищ. У рамках цього підходу також наголошується на доцільності поєднання викладання економіки з розглядом соціальних, політичних і культурних питань, завдяки чому розширюється кругозір студентів та рівень їхньої політично-соціальної компетентності.

Дефініційний підхід до викладання економіки пов'язаний насамперед із визначенням (дефініцією) власне економіки. Якщо за класичним визначенням економіка – це наука про розподіл обмеже-

них ресурсів відповідно до необмежених потреб, у сучасній американській вищій школі економіка вивчається як наука про взаємодію людей для збагачення себе та цілого суспільства товарами й послугами. Такий підхід дає можливість розглянути економічні механізми з боку соціального аспекту людського життя [1].

Отже, під час навчання бакалаврів економіки в закладах вищої освіти США підтримується тісний зв'язок навчання з реаліями життя, спрямованість на формування фахівця визначеного (подекуди вузького) профілю, оволодіння досвідом майбутньої професії впродовж навчання, використання активних методів навчання та інформаційних технологій.

Основною формою навчальних занять є лекція, яка читається для потоків, що нараховують іноді до тисячі студентів, однак ця форма значно відрізняється від лекції у традиційному розумінні. Студенти не конспектують монолог викладача – конспекти їм роздаються, а невід'ємними складовими лекційного заняття є перегляд тематичних відео, презентації у PowerPoint, економічні приклади діючих компаній, діалог. Крім лекцій, студенти зобов'язані відвідувати дискусійні заняття (семінари), а студенти наукових факультетів і шкіл також повинні проводити певний час у лабораторіях. Протягом семестру студент зобов'язаний підготувати кілька письмових робіт.

В американських закладах вищої освіти поширеним є вимір та використання коефіцієнта інтелекту людини – IQ. Інтелект визначається швидкістю розумових процесів; унікальні тести, призначені для його виміру, дозволяють робити відповідні висновки, передусім щодо гнучкості інтелекту. Проте IQ – не сумарний показник рівня розвитку різних здібностей – пам'яті, уваги, уяви, розуміння слів, здібності до аналізу та синтезу, наполегливості тощо. Американці вже багато років використовують ці тести як для дорослих при прийомі на роботу, так і для студентів при вступі до закладів вищої освіти і школярів при переході з класу в клас. Причому ця система тестування настільки широко розвинена, що виявлений IQ здебільшого є визначальним чинником кар'єри. Враховуючи це,

важливо переоцінити значення розвитку творчого, або критичного, мислення у студентів. Багато дослідників проблеми навчання у вищій школі США роблять висновки про певні недоліки у процесі навчання саме щодо розвитку творчого мислення студентів. Зокрема, С. Хук наголошує: “Мій особистий висновок щодо процесу навчання полягає в тому, що його основним недоліком є відсутність розвиваючого та інтелектуального впливу на учнів”, адже “не так важливе здобуте знання, як розвиток здібності мислення” [2]. Тому одним із завдань сучасної вищої школи США є знаходження таких ефективних методів навчання, які сприяли би максимальній активізації мислення студента, змусили би його проявляти гнучкість суджень, уяву, вплинули б на його прагнення генерувати ідеї, шукати альтернативні рішення тощо.

В умовах реформування системи вищої освіти в Україні значний практичний інтерес становить американський досвід підготовки магістрів економічного профілю. З прикрістю доводиться констатувати, що нині магістерська освіта в українських закладах вищої освіти здебільшого спрямована на збільшення теоретичних знань та педагогічних навичок студентів і має переважно академічне навантаження. Так, аналіз навчальних планів магістерської підготовки за спеціальністю “Економіка підприємства” показує, що половина з дисциплін мають загальнотеоретичний та науководослідницький характер, що не сприяє подальшому розвитку професійних компетенцій студентів. Магістерські ж програми закладів вищої освіти США, на переконання дослідників, забезпечують потребу у збільшенні конкурентоспроможності студентів на ринку праці, слугуючи ефективним інструментом надання кваліфікованої підготовки, необхідної для кар’єрного зростання у професійному, а не академічному середовищі. Вони характеризуються передусім безпосереднім зв’язком між теорією і практикою, передбачають застосування різноманітних практикумів та інтерактивної діяльності: це ситуаційні дослідження, групові проекти та презентації, обов’язкове та необов’язкове стажування, виробничі практики, запрошення позаштатних викладачів-практикантів та лекторів-

гостей для передачі студентам конкретного професійного досвіду [3, с. 78].

Згідно з даними Національного центру освітньої статистики США, близько 85% усіх магістерських ступенів в США присвоюються в тій чи іншій професійній прикладній галузі (причому 2/3 з них – у галузі економічних наук та бізнесу і лише близько 15% – у галузі гуманітарних та загальноосвітніх наук) [4].

На сучасному етапі магістерську підготовку в США надають приблизно 500 закладів вищої освіти, серед яких є дослідницькі університети, що охоплюють студентів не лише магістерського, а й докторського рівнів навчання, а також магістерські коледжі, які охоплюють студентів бакалаврського та магістерського рівнів [5, с. 136].

В американській системі економічної та бізнес-освіти базовим вважається чотирирічне навчання із присвоєнням ступеня бакалавра, однак у системі магістерських ступенів у даній структурі вищої освіти США є ще одна важлива особливість. Після отримання кваліфікації бакалавра студент має можливість продовжити навчання за програмою “спеціалізованого магістра” – Specialized Master (даний ступінь відповідає ступеневі магістра у вітчизняних закладах вищої освіти), по закінченні якого йому присвоюється кваліфікація магістра в тій галузі, яку студент обрав як фахову [6, с. 45].

Ще одна особливість економічної та бізнес-освіти США полягає в тому, що спеціалізовані магістри навчаються в університетах, інститутах і коледжах, а магістрів ділового адміністрування в різних функціональних сферах бізнесу готують бізнес-школи [6, с. 51].

Докладніше слід зупинитися на загальноновизнаній програмі “Магістр управління” (МВА – Master of Business Administration), яка є основною в системі освіти керівників. МВА – це програма професійної вищої освіти, що забезпечує можливість одержати ступінь магістра ділового адміністрування. Дана програма спрямована на формування навичок висококваліфікованого менеджера, який володіє широкими та універсальними знаннями у сфері управління бізнесом. Програма підготовки магістра економічного профілю, розвиваючи особисті навички студентів і водночас поглиблює

ючи їхні знання в галузі управління в контексті глобального бізнесу, дає змогу розширити перспективи майбутньої кар'єри, виявити професійний потенціал. Як стверджує П. Денос, декан Такської школи бізнесу (Tuck School of Business) при Дартмутському університеті, програми MBA є прикладом того, як вища освіта пристосовується до мінливих потреб студентів. Сьогодні навчальні програми MBA охоплюють широкий спектр глобальних проблем бізнесу, його етичний та суспільний аспекти, особистісно-орієнтовний елемент, стратегічний і культурний виміри і навіть більше [7, с. 137].

Одержання ступеня магістра управління за програмою MBA дає змогу його власникові не тільки усунути недоліки освіти, а й значно пришвидшити кар'єрне зростання або змінити профіль своєї діяльності. На навчання за програмою MBA йдуть і власники успішного бізнесу, і менеджери великих компаній, банків, і недавні студенти, які прагнуть зробити успішну кар'єру в бізнесі [7, с. 137].

Оскільки MBA – це освіта, що має практичну спрямованість, у процесі навчання значна увага приділяється ознайомленню з діяльністю реальних компаній, застосовується метод “case study”, використовуються активні методи навчання (майстер-класи, ситуаційні та рольові ігри). Викладачі і бізнес-школах є не просто теоретиками; як правило, вони самі працюють у реальному бізнесі, займають керівні позиції або організують консультування.

Метод case study було започатковано в Гарвардській школі бізнесу доктором М. Коплендом ще 1921 р., хоча активно він почав використовуватися в повоєнний час. Цей метод дає змогу через колективну творчу дискусію на прикладі конкретної абсолютно правдивої ситуації, що містить оригінальний практичний досвід, виробити у слухачів цілком конкретні практичні навички. Серед переваг кейс-методу виокремлюють такі: наближеність до життя в бізнесі; двоетапне обговорення (мікрогрупа і програма в цілому); співпрацю слухачів і формування навичок роботи в групі; співпрацю слухачів із викладачами; можливість перевірити пропозиції реальною практикою; розмаїття підходів; високу мотивацію до навчання; формування навичок прийняття рішень [7, с. 138].

Крім цього, ефективним методом навчання студентів у США за програмою MBA є так звані бізнес-симуляції (business simulations). Особливістю даного методу є використання унікального алгоритму навчання, де немає теорії. Спочатку учасники занурюються в проблемну ситуацію і намагаються вирішити її за допомогою наявних у них знань, навичок, ресурсів. Коли наявних можливостей для виконання завдання не вистачає, вони починають самостійно відшукувати нові способи дій, розшукувати та опрацьовувати додаткову необхідну для цього інформацію. У цей момент відбуваються справжнє навчання і розвиток. Метод дозволяє студентові відчувати всю цінність нового знання через власний досвід спроб і помилок.

На особливу увагу заслуговує той факт, що на відміну від України в США існують організації, основною метою яких є сприяння економічній освіті. Серед них – Національна рада з економічної освіти зі своєю всесвітньою мережею рад і центрів, Фонд вкладання економіки, глобальна некомерційна молодіжна організація Junior Achievement, Американський національний центр наукових досліджень з економічної освіти. Серед більш вагомих американських організацій, які вкладають значні ресурси в економічну освіту, – Федеральна резервна система [4].

Вищим академічним ступенем у США є доктор з економіки. Для одержання цього ступеня потрібно навчатися два роки після отримання магістерського ступеня й захистити докторську дисертацію. Всі економічні університети США відповідно до класифікації Комісії Карнегі за профілем економічної діяльності, масштабами проведених наукових досліджень, рівнем навчання і профілем економічної підготовки поділяють на декілька категорій. Науково-дослідні економічні університети першого розряду, до яких належать 10 закладів вищої освіти, що одержують найбільше фінансування від федерального уряду, мають магістратуру й докторантуру з кількістю захистів не менш ніж 50 докторських дисертацій у рік. Науково-дослідні економічні університети другого розряду входять у сотню закладів вищої освіти, що мають найбільший обсяг державних асигнувань, із кількістю захистів у докторантурі не менш

ніж 50 докторських дисертацій та з проведенням навчання за бакалаврськими навчальними програмами з економіки. До наступної категорії відносять економічні університети першого розряду, що присуджують не менш ніж 40 докторських економічних ступенів із п'яти наукових економічних напрямів і здійснюють навчання за бакалаврськими програмами з економіки. Економічні університети другого розряду здійснюють навчання бакалаврів і присуджують щорічно понад 20 докторських економічних ступенів з одного, двох або трьох напрямів економіки. Наступною групою економічних закладів вищої освіти є багатогалузеві економічні університети й коледжі. Їх відносять до групи загальних економічних університетів і коледжів. До третьої групи економічних закладів вищої освіти відносять коледжі гуманітарних і природничих наук (у США їх називають коледжами вільних мистецтв). До четвертої групи економічних закладів вищої освіти відносять професійні школи (бізнес-школи) і спеціалізовані економічні заклади вищої освіти. В них навчання здійснюється як за загальноосвітніми, так і за професійними курсами два роки й менше. Дворічне навчання надає право на одержання ступеня асоціанта або посвідчення економіста. При паралельному проходженні загальноосвітньої програми, що відповідає базовій групі предметів бакалаврату, випускникові присвоюється перехідний ступінь асоціанта, і він може вступити на третій курс економічного коледжу або університету в ряді штатів США.

Перевагою вищої економічної освіти Сполучених Штатів є забезпечення доступу до елементів цієї системи практично всім, хто бажає підвищувати свій рівень підготовки протягом усього життя. Характерною рисою цієї освіти є тісне співробітництво освітніх установ, виробництва й бізнесу.

Вивчення досвіду США щодо професійної підготовки фахівців економічного профілю та аналіз освітніх програм дає змогу зробити висновок про те, що в закладах вищої освіти та бізнес-школах країни значна увага приділяється самостійній роботі студентів, вивченню спеціалізованих курсів за вибором студентів, зв'язку з практикою бізнесу, використанню інтерактивних методів навчання, які

спрямовані на формування вмінь самостійного прийняття рішень. Досвід провідних закладів вищої освіти США засвідчує, що ефективність навчання підвищується за умов використання такої його організації, за якої його зміст накладається на контекст майбутньої професійної діяльності студентів і подається в ігровій формі.

Наразі актуальними є дослідження особливостей змісту предметного наповнення навчальних програм бізнес-освіти в США, виявлення критеріїв оцінювання якості підготовки бакалаврів і магістрів економічного профілю в системі вищої освіти США. Позитивний досвід перетворень змісту й методики викладання економіки в закладах вищої освіти США може бути корисним для України й допомогти в забезпеченні високої якості економічної освіти в нашій країні.

### *Література.*

1. Войнаровська О. Н. Перспективи застосування американського досвіду підготовки бакалаврів з економіки у вітчизняних вищих навчальних закладах. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2010. № 5. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Pippo/2010\\_S/Voyna.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2010_S/Voyna.htm).

2. American Association of State Colleges and Universities. URL: <http://www.asscu.org/>.

3. Яковенко О. Досвід США в удосконаленні вітчизняної економічної освіти. *Порівняльна професійна педагогіка: наук. журнал*. Київ-Хмельницький. 2012. № 2. С. 74-81.

4. Comparative Indicators of Education in the United States and other G8 Countries. 2006 / National Center for Education Statistics, 2007. URL: <http://nces.ed.gov/pubsearch/pubsinfo.asp?pubid=2007006>.

5. Тарасова О. В. Вища освіта в США: сучасний стан та пріоритети розвитку. *Вісник Нац. академії Держ. прикордонної служби України*. 2011. Вип. 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2011\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2011_3_9).



6. Ільїна В. Ю. Становлення та розвиток вищої економічної і бізнес-освіти Сполучених Штатів Америки у сучасних умовах: дис... канд. пед. наук; спец. 13.00.01 – Загальна педагогіка та історія педагогіки / Ільїна Веронік Юріївна. Ялта, 2009. 237 с.

7. Огнівко Л. В. Професійна підготовка магістрів економічного профілю у вищих навчальних закладах США. *Зб. наук. праць Хмельницького ін-ту соціальних технологій Університету “Україна”*. 2011. № 3. С. 135-139.

### **2.3. Особливості професійної підготовки менеджерів у закладах вищої освіти США**

Менеджмент є однією з основних складових успішного бізнесу, фактором ринкової економіки, стабільності та національної безпеки України. У світі, що постійно змінюється, з його інтенсивним життям і нівелюванням морально-етичних норм визначальна роль належить саме менеджменту – він повинен зробити бізнес “людським”, соціально відповідальним. Менеджер у широкому розумінні – це висококваліфікований спеціаліст, який володіє знаннями щодо механізмів самоорганізації суспільства та його осередків, що приводяться в дію людьми; це людина, яка працює за допомогою людей і здобуває результат в інтересах людей, яка професійно здійснює функцію управління в ринковій системі відносин.

Загальноприйнятим у науковій літературі є погляд, згідно з яким фундатором концепції управління як специфічного виду діяльності є американський менеджмент, в надрах якого з’явився й розвинувся образ менеджера-професіонала в галузі організації та управління, було сформовано найбільшу у світі управлінську інфраструктуру, вкладено кошти в розвиток і популяризацію ідей менеджменту всередині країни й за кордоном.

У межах підрозділів 2.1, 2.2 вже було зазначено, що, як і в попередні десятиліття, вища освіта США перебуває нині на високому рівні розвитку. В міжнародних рейтингах американські університети стабільно посідають перші місця. В США функціонують потуж-

ні, відомі всьому світові заклади вищої освіти (університети, коледжі, інститути), де здобувають вищу освіту фахівці різних спеціальностей.

Дух підприємництва присутній в усіх програмах усіх спеціальностей, підприємницькі дисципліни викладаються в усіх без винятку університетах і коледжах США. Як людина не може жити без повітря, так і американці не можуть жити без підприємництва, це американський спосіб життя, якому служить уся система вищої освіти [1, с. 164-167].

Успішне підприємство, у свою чергу, неможливе без менеджменту, який у відомій праці М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі “Основи менеджменту” визначається як уміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект інших людей, як галузь знань, що допомагають здійснити цю функцію, а також тлумачиться у значенні мистецтва управління, яке проявляється в нестандартності, оригінальності рішень, швидкій реакції, імпровізації [2].

Сьогодні менеджмент в американських наукових джерелах все частіше розглядається як складне соціально-економічне, інформаційне, організаційно-технічне явище, яке є одночасно процесом діяльності і наукою з власними закономірностями і принципами. Можна виокремити основні варіанти формального визначення поняття менеджменту в науковій літературі США: практика виконання управлінських функцій; наука (галузь знань); функція (вид діяльності); технологія управління; орган (апарат) управління; особи, котрі здійснюють управління.

На основі головних завдань і функцій менеджменту в американській літературі виокремлюють його види: виробничий, інноваційний, кадровий, інформаційний, фінансовий, податковий, міжнародний та інші.

Менеджерська діяльність пов’язана з аналізом і діагностикою ситуацій, визначенням основних завдань, тенденцій, висуненням альтернативних варіантів управлінських дій, оцінкою кожної альтернативи, вибором дій, найбільш адекватних існуючим вимогам,

розробкою конкретних курсів (програм дій), які повинні відзначатися максимальною ефективністю.

Значення сучасного менеджменту полягає в тому, що він дозволяє перетворити людські знання й досвід, досягнення науково-технічного прогресу у виробничу силу, а також у творчому застосуванні інформаційних технологій, сприянні інноваційним процесам.

З огляду на сказане важливо наголосити на тому, що в США створено найпотужнішу інфраструктуру підготовки менеджерів. Так, вже в першій половині 1990-х рр. її здійснювали понад 1,5 тис. закладів вищої освіти; понад 600 шкіл бізнесу функціонували в рамках багатопрофільних університетів; у сферах бізнесу та управління було офіційно зареєстровано понад 1,3 тис. програм [3, с. 35]. У 2009 р. було випущено близько 240 тис. бакалаврів у сфері бізнесу і близько 70 тис. магістрів ділового адміністрування, які становлять 25% від кількості всіх випускників.

Система підготовки управлінських кадрів у США включає кілька основних складових. Підготовка менеджерів здійснюється в рамках загальної в рамках загальної системи освіти, у приватній мережі Американської асоціації управління (АМА) і безпосередньо у промислових фірмах. Професійні школи бізнесу мають елементи університетської освіти. Але, на відміну від класичних університетів, акцент підготовки в них робиться не на одержанні самих знань, а на формуванні професійних навичок.

Базовою вищою освітою в США (як і багатьох інших економічно розвинених країн) вважається бакалаврська освіта. В якості прикладу розглянемо навчальні плани підготовки бакалаврів у галузях “бізнесу” та “міжнародного бізнесу”. За такими планами проходять базову підготовку майже всі бізнесмени, менеджери та інші фахівці сфери бізнесу [4, р. 60-69]. Зазначимо, що дисципліни, які входять до програми підготовки ділових людей, поділяються на обов’язкові та дисципліни за вибором. Обов’язкові дисципліни викладаються для науково-теоретичної підготовки спеціаліста, їх вивчають протягом перших двох років. В останні два роки навчання вивчаються спеціальні предмети – дисципліни за вибором (елективні). Кур-

си за вибором поділяються на основні (обмеженого вибору) та факультативні (вільного вибору). Студенти обирають факультативні курси відповідно до своєї наукової або практичної зацікавленості.

Основна відмінність навчальних планів бакалаврських програм університетів США від аналогічних в Україні полягає в кількості годин, відведених на засвоєння матеріалу. Так, для американських закладів вищої освіти характерні менший відсоток годин на аудиторну роботу студентів, більший час на самостійну підготовку і навчання, забезпечення можливості вільного самостійного вибору студентами значної кількості дисциплін, більший термін навчання. Американський студент у кожному основному семестрі (за винятком літнього, додаткового семестру) вивчає як мінімум 3 і як максимум 6 курсів (дисциплін) із бакалаврського навчального плану.

На особливу увагу заслуговує специфіка підготовки бакалаврів у школі бізнесу Вісконсинського університету “Конкордія” – недержавного закладу, що належить Лютеранській церкві Північних штатів Америки, – за спеціальністю “бізнес і менеджмент”. Навчальний план складається з обов’язкової (“стрижневої”) загальноосвітньої, обов’язкової (базової) спеціальної частини, а також профілюючої, тобто професійно орієнтованої частини за обраною спеціальністю.

Бакалаврський навчальний план для більшості закладів вищої освіти США містить від 124 до 132-134 кредитів – залежно від професії та обсягу необхідної теоретичної і практичної підготовки, типу закладу вищої освіти, його форми власності, престижності та рейтингу.

При підготовці бакалаврів зі спеціальності “Bachelor of Business Administration” (“бакалавр із керівництва бізнесом”) обов’язкова (“стрижнева”) загальноосвітня частина складається з таких дисциплін (курсів): математика, загальна психологія, макроекономіка, охорона навколишнього середовища, вступ до писемної англійської мови (початковий або середній рівень), розмовна англійська мова, література (американська та зарубіжна), історія, образотворче мистецтво, основи права, етика бізнесу, культури світу та їх взаємодія,

іноземна мова, спосіб життя та культура тіла, активний курс занять спортом. Обов'язковими також є позакласна участь у спортивних заходах і відвідування басейну та спортивних секцій.

Під час навчання бакалаврів ділового профілю у закладах вищої освіти США спостерігаються тісний зв'язок навчання з реаліями життя, спрямованість на формування фахівця визначеного (подекуди вузького) профілю, оволодіння досвідом майбутньої професії впродовж навчання, використання активних методів навчання та новітніх інформаційних технологій.

Ще більша увага приділяється в США магістерській підготовці. При підготовці магістрів із менеджменту (The Master's Degree) акцент робиться на набутті студентами спеціалізованих практичних знань, необхідних для професійної діяльності. Готуючи науковців і практиків вищого рівня, американці зміцнюють інтелектуальний потенціал своєї нації, інвестуючи через наукову підготовку кадрів гроші в економіку США. Значну роль у підготовці підприємців і бізнесменів відіграють університетські магістерські програми.

Найбільш популярними в діловому світі – світі бізнесу – є такі програми: “Master of Business Administration” (“магістр з управління бізнесом”), далі – MBA, “Master of Business Administration in International Business” (“магістр з управління бізнесом у сфері міжнародного бізнесу”), “Master of International Management International Business” (“магістр із міжнародного менеджменту у сфері міжнародного бізнесу”).

Основною в системі освіти керівних кадрів є програма MBA. Це програма професійної вищої освіти, що забезпечує можливість одержати ступінь магістра ділового адміністрування. Її спрямовано на формування навичок висококваліфікованого менеджера, який володіє широкими та універсальними знаннями з управління бізнесом. За змістом навчального матеріалу виділяють звичайні програми (General MBA) підготовки менеджерів широкого профілю та програми MBA за спеціалізацією [5, с. 39]. Ядро програми MBA становлять 8-12 базових курсів із менеджменту, маркетингу, бухгалтерського обліку, фінансів тощо. Їх доповнюють курси на вибір.

Частину курсів спрямовано на розвиток практичних управлінських навичок, наприклад, ведення перемовин, організація і проведення презентацій. Програма підготовки магістра з управління бізнесом, розвиваючи особисті навички студентів і водночас поглиблюючи їхні знання в галузі управління в контексті глобального бізнесу, дає змогу розширити перспективи майбутньої кар'єри, виявити професійний потенціал. Сьогодні навчальні програми MBA охоплюють широкий спектр глобальних проблем бізнесу, його етичний і суспільний аспекти, особистісно орієнтований елемент, стратегічний і культурний виміри [6, р. 137].

Навчання за магістерськими програмами вимагає від студентів і здобувачів наукового ступеня магістра високої самовіддачі, відмінних знань, організованості та напруженої самостійної роботи. По-перше, процес підприємницької освіти вимагає, щоб після проходження бакалаврської програми студент перед вступом до магістратури обов'язково працював у підприємницькому оточенні [7, р. 168]. По-друге, диплом і ступінь магістра можуть одержати тільки ті, хто під час навчання не мав жодної задовільної оцінки (інакше видається тільки довідка про участь у магістерській програмі), виконав, презентував та успішно захистив випускню магістерську роботу, керівниками й опонентами якої повинні бути визнані науковці та педагоги, видатні підприємці-практики і представники громадськості. Ступінь магістра присуджується також тим, хто успішно завершив більшу частину докторської програми чи виконав науково-дослідницьку роботу рівня, нижчого від рівня докторської дисертації.

Ще одна особливість бізнес- і менеджмент-освіти США полягає в тому, що спеціалізовані магістри навчаються в університетах, інститутах і коледжах, а магістрів ділового адміністрування в різних функціональних сферах бізнесу готують бізнес-школи [8, с. 51].

Головний наголос у підготовці менеджерів в американських університетах, бізнес-школах і коледжах робиться на оцінці та аналізі даних із різних галузей бізнесу, на їх синтезі для ефективного управління часом і ресурсами підприємства, а також здібностями

інших людей. Менеджер повинен уміти приймати правильні рішення, ставити й виконувати перспективні завдання, підбирати й оцінювати персонал, створювати конкурентоспроможну команду виконавців, володіти навичками мотивації, іншими методиками, знаннями й навичками вищого рівня організації та управління. Від рівня підготовки менеджерів, глибини їхніх теоретичних знань і набутих практичних навичок багато в чому залежить успіх або банкрутство підприємств та організацій. Важливою якістю менеджера є також вміння згуртувати людей із різним характером і різними можливостями для досягнення поставленої мети, ефективно використовувати наявні ресурси, передбачати ускладнення і негаразди, запобігати невдачам в організації бізнесу – в менеджменті, прогнозуванні, фінансових розрахунках, маркетингу.

В закладах вищої освіти США навчають таким складовим місцетва менеджменту: вмінню переконувати, вести переговори, пропонувати, вбачати користь і комплексно підходити до управління бізнесом (проектами, ситуаціями), стратегічно мислити, інтуїтивно приймати рішення в умовах непевності, творчо підходити до розв'язання проблем, ефективно користуватися інформаційними мережами, комп'ютерною технікою, новими технологіями тощо. В управлінській діяльності високо цінуються також внутрішня незалежність і професійна гордість, твердість характеру, наполегливість у доведенні справи до кінця, етична поведінка, дотримання слова, благородство і благодійність. Тому навчання етиці є чи не найголовнішим аспектом бізнес-освіти, адже воно виховує морально-етичні якості ділової людини, що важливо для її органічної інтеграції в діловий світ і суспільство [9, с. 4-112].

Важливими осередками підготовки управлінських кадрів є промислові корпорації. За даними бізнесових кіл США, близько 90% усіх банкрутств і невдач малих фірм пов'язані з управлінською некомпетентністю менеджерів. Тому власники підприємств і компаній слушно вважають, що успіх їхнього бізнесу залежить від цілеспрямованої підготовки та перепідготовки кадрів, вивчення й поширення сучасного досвіду управління, впровадження досягнень управ-

лінської науки. Майже всі великі та більшість середніх підприємств США мають власні освітні програми, в яких беруть участь понад 50 тис. викладачів. Так, “General Motors” має власний заклад вищої освіти в місті Флінті (США, штат Мічиган) із п’ятирічним курсом навчання, де працюють близько тисячі викладачів. Оригінальна система навчання в цьому закладі органічно поєднує теорію і практику, її організовано в такий спосіб, що особа, яка навчається, два тижні слухає лекції, а наступні два тижні працює у фірмі. Тільки в останньому семестрі студенти звільняються від виробничих функцій для написання дипломної роботи.

### ***Література.***

1. Романовський О. О. Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті України: монографія. Київ : Деміур, 2002. 399 с.

2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. Москва : Дело, 1992. 702 с.

3. Стрижов С. Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США. *Персонал*. 1994. № 1. С. 33-42.

4. Gleitman G., Herring-Smith J. Y. The Process of the Activation of the Education in Universities. New York : Longmann & Sons, 2007. 242 p.

5. Ефремов В. С. Стратегия американских школ бизнеса на рубеже XXI столетия. *Менеджмент в России и за рубежом*. 1998. № 1. С. 39-55.

6. Danos Paul. Changing with the Times. Business Education Must Transform in Response to Global Business Needs. *Business India*. 2010, October 4-17. P. 128-140.

7. Miner John B. The 4 Routes to Entrepreneurial Success. San Francisco, USA : Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1996. 216 p.

8. Ільїна В. Ю. Становлення та розвиток вищої економічної і бізнес-освіти Сполучених Штатів Америки у сучасних умовах: дис... канд. пед. наук; спец. 13.00.01 – Загальна педагогіка та історія педагогіки / Ільїна Веронік Юріївна. Ялта, 2009. 237 с.



### ***2.3.1. Технології підготовки фахівців із менеджменту в закладах вищої освіти США***

Інтеграція України у світову спільноту передбачає вивчення зарубіжного досвіду професійної підготовки фахівців, зокрема сучасних технологій і методик навчання, впровадження прогресивних ідей у сучасну освіту.

У процесі дослідження особливостей професійної підготовки менеджерів в США дослідники з'ясували, що велика увага в навчальному процесі надається використанню найрізноманітніших педагогічних технологій.

Технологія проблемного навчання активно використовується при вивченні переважної більшості дисциплін. Її суть полягає у формулюванні проблемних завдань, проблемному викладі і поясненні матеріалу викладачем, у різноманітній самостійній роботі студентів. Особлива увага звертається на створення проблемних ситуацій. Використання цієї технології передбачає ознайомлення студентів із фактами, які, на перший погляд, не мають пояснення, що спонукає студентів до ретельного аналізу фактів і явищ дійсності, їх порівняння, протиставлення, висунення гіпотез. Ця технологія є важливим засобом інтелектуального розвитку студентів, творчого мислення, становлення їх самостійності, розвитку активності, підвищення інтересу до навчання.

Важливе значення має використання в навчальній діяльності проєктивних технологій, спрямованих на формування вміння самостійно конструювати свої знання, орієнтуватися в інформаційному просторі, розвивати практичне мислення, формувати професійні навички студентів. Проєкти можуть готуватися самостійно як домашнє завдання і виконуватися індивідуально або групою з наступною перевіркою з наступною перевіркою та обговоренням результатів на заняттях.

Використання проєктивної технології дає можливість вирішити низку важливих завдань. Воно забезпечує повну зорієнтованість навчального процесу на студенті, врахування його інтересів, здібностей, життєвого досвіду. Студенти дістають можливість здій-

снювати творчу роботу в рамках заданої теми, самостійно опрацьовувати необхідну для вирішення поставлених завдань інформацію з різних джерел. Використання проєктивних технологій сприяє реалізації різних форм організації навчальної діяльності, у процесі якої відбувається взаємодія студентів тет-а-тет із викладачами. При цьому змінюються функції викладача: з “інформатора” і “контролера” він перетворюється на рівноправного партнера, посилюється індивідуальна і колективна відповідальність студентів за конкретну роботу в рамках проєкту, оскільки кожен студент, працюючи індивідуально чи в мікрогрупі, повинен представити результати своєї діяльності. Спільна діяльність привчає студентів доводити кожну справу до кінця.

Технологія групової навчальної роботи сприяє активізації і підвищенню результативності навчання, вихованню гуманних стосунків між студентами, формуванню вміння відстоювати свою думку і прислухатися до думки інших, комунікативних умінь, культури ведення діалогу і вирішення конфліктів, і загалом сприяє продуктивній співпраці. Використання цієї технології дозволяє досить ефективно вирішувати деякі освітні суперечності – між мотивацією та стимуляцією навчання, оскільки колективне навчання формує і розвиває мотивацію студентів у співпраці; між пасивно-споглядальними та активно-перетворюючими видами навчальної діяльності, оскільки колективне навчання включає кожного студента в активну роботу в парах і мікрогрупах; між психологічним комфортом і дискомфортом, оскільки колективні способи навчання створюють умови живого, невимушеного спілкування.

Щодо технології концентрованого навчання як особливої організації навчального процесу, за якої увага педагогів і студентів протягом тривалого часу зосереджується на вивченні однієї проблеми, концентрації навчального матеріалу на певному відрізку часу, структуруванні змісту в блоки, то вона використовується викладачами всіх дисциплін зазвичай у тих випадках, коли тема лекції розрахована на 4 години або теми двох лекцій тісно між собою пов’язані, внаслідок чого недоцільно проводити ці лекції в різні

дні. Тому проводяться одразу дві лекції або два практичних заняття. Це забезпечує безперервність процесу пізнання та його цілісність, міцне засвоєння нової інформації завдяки зосередженню уваги студентів на одній темі чи одному предметі (так зване “занурення” в навчальний матеріал).

Надзвичайно поширеними в США є технології інтерактивного навчання, що передбачають активну взаємодію всіх учасників навчально-виховного процесу. Основу інтерактивного навчання становить активізація пізнавальної діяльності студентів шляхом спілкування між собою, з викладачем, між групами з метою вирішення спільної проблеми. Інтерактивні технології сприяють інтенсифікації та оптимізації навчального процесу, реалізації ідей співробітництва викладачів і студентів, формуванню навичок комунікативної взаємодії, підвищують мотивацію до навчання. Використання інтерактивних технологій дає змогу творчо підходити до засвоєння інформації, вчитися формулювати власну думку і правильно виражати її, відстоювати свої позиції, дискутувати, моделювати різні соціальні ситуації і збагачувати свій соціальний досвід через включення в них, привчатися слухати інших, поважати альтернативну думку, прагнути до діалогу, вчитися формувати конструктивні відносини у групі, уникати конфліктів, відшукувати компроміси, знаходити оптимальні шляхи вирішення проблеми у процесі колективної взаємодії тощо. Найчастіше використовуються інтерактивні технології у формі рольових і ділових ігор (навчальних, рефлексивних, пошуково-апробаційних, імітаційних та інших).

Слід підкреслити, що інтерактивні технології використовуються в американських закладах вищої освіти більш інтенсивно, ніж у вітчизняних. Це ж саме стосується також інформаційних технологій.

Процес комп'ютеризації американської вищої школи розвивався більш швидкими темпами порівняно з іншими розвиненими країнами. США завжди були світовим лідером із наукових досліджень і технічних розробок, а також їх практичного впровадження. Інтеграція інформаційних технологій в освіту є однією з найважливі-

ших організаційно-педагогічних засад функціонування вищої школи в США [1, с. 96-100].

Змінився характер комунікації між студентами і викладачами. Електронна пошта та Інтернет часто замінюють традиційну форму спілкування. В аудиторіях на спеціальних екранах сьогодні можна відтворювати лекції викладачів з інших закладів вищої освіти. У провідних університетах США єдина оптоволоконна відеосистема пов'язує між собою десятки, а іноді сотні аудиторій. Вона не тільки дозволяє демонструвати презентації навчального матеріалу, а й надає можливість читати інтерактивні лекції [1; 2].

Безперечно, традиційні методи навчання не втратили своєї актуальності, а лише доповнені інформаційними технологіями. Наприклад, американські підручники сьогодні випускаються з великою кількістю додаткового матеріалу, ілюстраціями, графіками, слайдами, комп'ютерними текстами, CD-дисками, на яких розміщені відеофрагменти, рольові ігри, опитувальники для самоперевірки тощо. На першій сторінці сучасного посібника, як правило, розміщений індивідуальний код, який надає доступ до спеціальної Інтернет-сторінки додаткових навчальних матеріалів, що постійно оновлюються.

Не можна не відзначити широке впровадження у навчальний процес технології дистанційного навчання. Сучасна освіта в режимі “он-лайн” – це навчання, що базується на комп'ютерних (електронних) курсах чи навчальних програмах, які розробляються безпосередньо самими закладами вищої освіти чи незалежними провайдерами. Для спілкування студентів із викладачами використовується електронна пошта – організуються консультації, проводяться зустрічі, дискусії, конференції. Складання заліків чи іспитів здійснюється в реальному часі через Інтернет. Навчальні матеріали можна отримати з комп'ютеризованих бібліотек і безпосередньо з Інтернету. При цьому використовуються, зокрема, складні програми передачі графічної інформації та електронної “грифельної дошки”. Сьогодні більше половини всіх закладів вищої освіти США, на відміну від України, пропонують навчання за дистанцій-

ною формою. Дистанційну освіту запроваджено в закладах вищої освіти різних рівнів, починаючи з провідних університетів і закінчуючи неакредитованими навчальними закладами [3].

Вищим рівнем впровадження інформаційних технологій у навчальний процес є створення віртуальних навчальних закладів. На початку XXI століття у Сполучених Штатах функціонують чимало акредитованих віртуальних університетів, першим з яких був Міжнародний університет Джонса.

Широке використання в навчальному процесі найрізноманітніших технологій сприяє підвищенню якості навчання в закладах вищої освіти США.

### *Література.*

1. Кнодель Л. В. Інтеграція інформаційних технологій в освіту як одна з організаційно-педагогічних засад ефективного функціонування школи в США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2010. № 8 (10). С. 96-100.

2. Partnerships in Action. Building Partnerships for Quality Education in Rural America. Department of Education. Washington, DC., 1994. 131 p.

3. Шаран Р. В. Етапи розвитку дистанційної освіти у США. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2011. № 2. С. 34-42.

4. Duderstadt J. J. A University for the 21<sup>st</sup> Century. Ann Arbor, MI : University of Michigan press, 2000. 358 p.

5. Lucas C. J. American Higher Education: A History. New York : St. Martin's Griffin, 1994. 292 p.

### **2.3.2. Використання методу конкретних ситуацій у навчанні менеджерів у США**

Проблемі вдосконалення підготовки менеджерів присвячено чимало праць вітчизняних учених (І. Кулініч, Л. Орбан-Лембрик, Ф. Хміль та інші). Цікавим є зарубіжний досвід, зокрема досвід США, де велика увага звертається на використання різноманітних форм і методів професійної підготовки менеджерів [1; 2]. У цьому підрозділі зупинимося на аналізі методу конкретних ситуацій, який

широко застосовується у практиці вищої школи США і відомий як “case method” або “case study”. Вперше цей метод почав використовуватися в Гарвардському університеті.

У найбільш загальному вигляді метод конкретних ситуацій (далі МКС) являє собою опис дійсних подій, які відбувалися у процесі управлінської діяльності, ведення бізнесу в словах, цифрах та образах. Це ніби “зріз” даного процесу, фіксація його динаміки в певних часових межах, що ставить студента перед вибором шляхів вирішення проблем і подальших дій [3].

Відповідно до цього методу студенти аналізують та обговорюють реальні управлінські ситуації. Вони ставлять себе на місце менеджерів, описаних у “ситуації”, аналізують різні складові проблеми та рекомендують можливі варіанти її вирішення. Незвичним є те, що, на відміну від інших варіантів застосування проблемно-ситуаційного методу, в Гарвардському університеті при застосуванні МКС не існує заздалегідь складених єдино правильних відповідей. Навчальні завдання містять такий саме обсяг незавершеної інформації, який був доступний менеджерам під час реального перебігу проблемної ситуації. Коли студент отримує таке навчальне завдання, очікується, що після вивчення ситуації він дійде свого висновку, а після обговорення конкретних ситуацій (далі КС) у групі внесе до цього висновку необхідні зміни. МКС як метод навчання будується на такому відтворенні реальної ділової ситуації шляхом моделювання, яке відображало би найбільш загальне в управлінні. Конкретні ситуації та їх обговорення в аудиторії дають можливість ознайомлення з численними підходами до вирішення проблеми з позицій різного знання справи, досвіду, різних спостережень розглядуваної проблеми. Те, що кожен учасник процесу приносить із собою в групу для визначення і формулювання ситуаційної проблеми, може бути дуже важливим для її аналізу і вироблення рішення.

Критерієм правильності прийнятих в управлінні рішень (до стадії їх реалізації) є їх обґрунтованість і доказовість. Саме в цьому напрямку нерідко точиться “боротьба” на засіданнях керівного

складу фірм і компаній. Наявність у конкретній ситуації конфліктності як її змістової складової спонукає студентів до дискусії і викликає в тих, хто дійсно готує себе до управлінської роботи, необхідність відстоювати свої позиції. Таким чином, метод допомагає розвивати аналітичні здібності, навички й уміння “кількісного” та “якісного” обґрунтування своїх рішень і рекомендацій. Обговорюючи КС спочатку в групі, а потім в аудиторії, студенти змушені захищати свої висновки та аргументи перед своїми колегами і перед інструктором.

Навчаючись управлінню за допомогою МКС, студенти можуть дуже ефективно поліпшити своє розуміння процесів, що відбуваються в управлінні, і підвищити свою компетентність через вивчення всіх аспектів проблеми, побудову припущень та їх обговорення в рамках реальних подій. При цьому розвиваються навички логічного мислення, пошуку відповідної інформації, аналізу та оцінювання фактів, розробки альтернатив, необхідних для вирішення проблем і прийняття рішень. У ході обговорення КС і дискусії з колегами також виробляються вміння й навички ефективної міжособистісної та групової комунікації. Це відбувається у процесі вирішення проблем і отримання при цьому підтримки в групі. Участь у різних етапах роботи над КС в рамках методу, що розглядається, веде до розвитку однієї з вирішальних якостей менеджера – вміння брати на себе відповідальність за прийняте рішення.

МКС дозволяє “збирати” знання багатьох управлінських дисциплін і розділів менеджменту воедино, забезпечуючи на практиці міждисциплінарний підхід до змісту освіти й надаючи можливість як у цілому, так і вибірково інтенсивно обговорювати широке коло проблем. Таким чином, студенти приходять до розуміння того, що проблеми, з якими на практиці стикається менеджер, не є унікальними для однієї організації, і розвивають у собі більш ефективний підхід до управління.

Важливим у використанні МКС є також те, що студенти вчать-ся ставити правильні питання. Фахівці вважають, що це вміння зумовлює 90% успіху керівників бізнесу.

І, нарешті, найголовніше, чому навчає МКС, – це те, що не буває “єдино правильної відповіді” на ситуацію. Цей метод несумісний із пошуком такої відповіді. Він позбавляє студента спокуси задати наприкінці роботи з КС питання: “якою повинна бути правильна відповідь у конкретній ситуації?”. МКС допомагає виробити кілька можливих відповідей одночасно, що робить ділове життя значно багатшим і цікавішим.

Основна характеристика КС – це її зв’язок із життям або відсутність будь-якої гіпотетичності. Відмінність КС від традиційної задачі полягає в тому, що у вирішенні КС існує безліч альтернатив, і це відкидає наявність “єдино правильної відповіді”. В рамках етики МКС кожна конкретна ситуація супроводжується посиленням, в якому констатується, що КС за своєю суттю не є прикладом або ілюстрацією правильного чи неправильного управління, а слугує для обговорення її змісту в групі. Це істотно відрізняє КС від будь-якого іншого матеріалу, що використовується у традиційному навчанні.

КС за “конструкцією” не є добре сформульованою проблемою. Навчання пошуку і формулюванню проблеми є принциповим у застосуванні МКС. Легко помітити, що в ході занять студенти часто плутають симптоми прояву проблеми (зниження прибутку, плинність кадрів, конфлікт тощо) із самою проблемою. Симптоми зазвичай лежать на поверхні й помітні відразу, а проблема – як відмінність між тим, що є, і тим, що повинно бути, – “прихована”, як правило, в конкретній ситуації за безліччю фактів і подій.

Залежно від специфічних цілей навчання управлінню КС можуть бути дуже різними за змістом та організацією представленого в них матеріалу. Так, якщо з точки зору змісту в КС акцент у викладі матеріалу робиться на проблемності або описовості, а самі події відбуваються більше в минулому або сьогодні, то при комбінації вказаних двох змінних можна виділити чотири основні типи КС, які використовуються у навчанні управлінню: 1) КС, що ілюструють проблему, її рішення чи концепцію в цілому; 2) КС, присвячені історії бізнесу; 3) КС, які навчають аналізу та оці-



нюванню; 4) КС, що навчають вирішенню проблем та прийняттю рішень.

У рамках МКС робота студента з КС включає: індивідуальний аналіз КС; аналіз КС у малій групі; обговорення КС у групі з викладачем. Основою подібної системи є два моменти. По-перше, студент повинен завжди приходити на заняття добре підготовленим. По-друге, від нього вимагається завжди слухати і реагувати на те, що сказано викладачем та іншими студентами в ході аналізу КС як у малих групах, так і в аудиторії. Внесок студента в успіх заняття включає відповідальність за доведення своїх ідей до інших і прийняття критики своїх ідей іншими.

Аналіз КС передбачає: 1) вибір методів аналізу; 2) визначення основних напрямів аналізу; 3) визначення рівня і типу аналізу, що виноситься на обговорення у групі та в аудиторії. Ефективний аналіз КС – це забезпечення підтвердження студентом своєї позиції відповідними фактами та аргументами.

Систематична робота з КС сприяє виробленню вміння бути завбачливим. Працюючи над проблемою, що розглядається, студент змушений вчитися виявленню труднощів і перешкод на шляху до її вирішення. Так, важливим є передбачення можливих кроків конкурентів при прийнятті того чи іншого рішення.

Нарешті, МКС в цілому допомагає стати сприйнятливим до іншої думки й порад. При прийнятті рішення в організації людина повинна радитися і вміти використовувати добру пораду. Необхідно вміти слухати й чути інших, включати у проект рішення корисні припущення. Все це дозволяє визнати роботу з КС важливим інструментом у практиці навчання менеджерів.

### *Література.*

1. Gleitman G., Herring-Smith J. Y. The Process of the Activation of the Education in Universities. New York : Longmann & Sons, 2007. 242 p.

2. Marsh C. J., Willis G. Curriculum: Alternative Approaches. Ongoing Issues, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995. 380 p.

3. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А. И. Наумова. Москва : Гардарика, 1998. 288 с.

### **Висновки до другого розділу**

Вивчення досвіду США щодо професійної підготовки фахівців економічного профілю та аналіз відповідних освітніх програм дає змогу зробити висновок про те, що американська вища школа пропонує чимало цікавих ідей щодо освітніх трансформацій, які можуть бути використані у процесі реформування системи вищої освіти в Україні. З'ясовано, що перевагою системи вищої економічної освіти США є забезпечення доступу до її елементів практично всім, хто бажає підвищувати свій рівень професійної підготовки протягом усього життя. Характерною рисою американської системи вищої економічної та бізнес-освіти є тісне співробітництво освітніх установ і бізнесу.

У другому розділі доведено, що система американської освіти має на меті формування професійної компетентності майбутніх економістів, яка складається з компетентностей у сфері економічної діяльності (економічне мислення, володіння методами економічного аналізу і проектування економічної діяльності, наявність системного уявлення про структуру і тенденції розвитку американської та світової економіки, знання принципів прийняття та реалізації економічних і управлінських рішень на мікро- та макро-рівні, формування і розвиток власної економічної позиції тощо), в інших галузях професійної діяльності (система знань у сферах обігу фінансів, маркетингу, аудиту, міжнародної економіки, права та інших), інформаційних компетентностей (ефективне застосування інформаційних технологій та відповідних програм), комунікативних компетентностей (знання ділового етикету та основ конфліктології, толерантне ставлення до поглядів інших людей, ефективна групова взаємодія, позитивна установка щодо себе та оточуючих), компетентностей в області самовизначення і саморегуляції особистісних якостей (адекватна самооцінка, впевненість у собі,

самоконтроль, самоефективність, високий рівень мотивації до досягнень, визнання необхідності безперервної освіти протягом життя й т. п.).

У виданні проаналізовано розроблений американськими психологами і педагогами механізм індивідуального навчання майбутніх бізнесменів і менеджерів. Його особливості полягають у таких складових: 1) відсутності жорстких часових термінів, що виділяються на вивчення курсів; це дозволяє студентові просуватися у студіюванні навчального матеріалу зі швидкістю, яка відповідає його здібностям і можливостям; 2) суворій вимозі повного засвоєння матеріалу, виконання якої передбачає, що перехід до нових тем можливий тільки після засвоєння попередніх; 3) складанні програм навчання самими студентами за допомогою комп'ютера та під методичним керівництвом викладачів; 4) використанні лекцій тільки як форми визначення основних напрямів навчання, а не як основного джерела інформації; 5) необхідності самостійного навчання, критичного мислення при засвоєнні матеріалу, творчого підходу до навчального процесу; 6) підвищеній ролі письмових робіт у навчанні; 7) використанні спеціального персоналу методистів-консультантів (інспекторів) для багаторазової перевірки знань, негайного підведення підсумків роботи студента, корекції спрямування самостійного навчального процесу, керівництва та нагляду за процесом засвоєння знань, умінь і навичок. Система індивідуального навчання прищеплює навички самостійної роботи, “вчить” студентів навчатися, дозволяє використовувати старшокурсників в якості консультантів (інспекторів) для допомоги молодшим студентам у самостійному навчанні.

У розділі виокремлено й інші позитивні риси та переваги системи індивідуального навчання американської молоді. Перша й, можливо, найголовніша перевага полягає в тому, що така система знімає проблему стресових ситуацій, які виникають у студентів під час навчання. Проблема стресів є дуже важливою для вищої школи, зокрема української, і зазнають їх майже всі студенти, що викликано здебільшого стислими термінами, відведеними

на засвоєння матеріалу, необхідністю у визначені терміни складати заліки та іспити. Показово, що студенти зазнають стресів незалежно від рівня попередньої підготовки, здібностей, сімейних умов, стану здоров'я тощо. Найчастіше стреси виникають унаслідок психологічних перевантажень, що спричиняються необхідністю засвоювати великі обсяги нового фактичного матеріалу, самостійно планувати свій час і фінансові ресурси, ефективно їх використовувати, своєчасно складати заліки та іспити. Другою перевагою американської системи є право студента завжди отримати консультацію та індивідуальну допомогу. Третьою – його право складати залік або іспит з матеріалу, що вивчається, тільки тоді, коли студент його засвоїв і буде готовий до складання. Така система визнана в США “безстресовою”, вона зменшує відсів студентів і не калічить їхніх долі.

У контексті підготовки управлінських кадрів заслуговує на увагу також застосування в американській системі вищої освіти традиційного для нас методу лекцій. Лекції читаються для потоків, що нараховують іноді до тисячі студентів, однак ця форма навчання значно відрізняється від звичної для наших студентів лекції. Студенти американських закладів вищої освіти не конспектують монолог викладача, конспекти їм роздаються ще до лекції. Лекція проводиться в поєднанні з методом сократівської бесіди. Метод вільної розмови викладача з аудиторією використовується в більшості бізнес-шкіл. Його прихильники схиляються до думки про те, що можливості для студентів отримати теоретичні і концептуальні знання і пояснення безпосередньо в діловому секторі вельми обмежені. Читання лекції є апробованим та ефективним засобом передачі інформації, особливо коли в наявності багато чи, навпаки, замало надрукованих доступних навчально-методичних матеріалів. Також це ефективно знаряддя передачі і формування позитивного інтересу до матеріалу, що викладається.

Характеризуючи особливості підготовки фахівців сфери економіки та управління в закладах вищої освіти США, ми звернули увагу на поєднання чотирьох підходів: педагогічного, змістового, ме-

тодичного, дефініційного. На наше переконання, найбільш ефективним і корисним для українських закладів вищої освіти є педагогічний підхід, який полягає в обов'язковій безпосередній участі студентів у самому процесі викладання, в активному навчанні, яке не лише руйнує бар'єр між викладачем і студентами, а й сприяє та спонукає студентів до формування свого власного ставлення до проблеми, що розглядається, з використанням набутих раніше знань.

У другому розділі з'ясовано, що найбільш популярним у педагогічній діяльності американських викладачів є метод “case study”, який дає змогу через колективну творчу дискусію на прикладі конкретної ситуації із практики господарської та управлінської діяльності, що містить оригінальний практичний досвід, виробити у студентів цілком конкретні практичні навички. Серед переваг даного методу виокремлюють такі: наближеність до життя в бізнесі; двоступеневе обговорення проблеми (на рівні мікрогрупи та на рівні загальної програми); активну співпрацю студентів між собою та формування навичок роботи в групі; співпрацю студентів із викладачами; можливість перевірити свої висновки і пропозиції реальною практикою; розмаїття підходів до навчальної роботи; високу мотивацію до навчання; формування навичок прийняття відповідальних рішень. До найважливіших переваг даного методу належать також демократизм і вміння ставити прямі запитання.

Перевагами методу бізнес-симуляцій, що активно застосовується в реалізації програми “Магістр управління” (МВА) для одержання ступеня магістра ділового адміністрування, є можливість швидкого “занурення” в бізнес-ситуацію з поглибленим розумінням бізнес-процесів; можливість набути досвіду прийняття рішень з різних позицій, побачити процес з різних точок зору; високий ступінь свободи в розвитку ситуації, що вимагає від учасників навчального процесу комплексного використання знань і навичок, уміння бути гнучкими у виборі підходів до вирішення проблеми; командна робота з елементами змагання, що забезпечує високу емоційну включеність усіх учасників, сприяє

виробленню спільної командної мови, забезпечує обмін кращими практиками.

В умовах реформування системи вищої освіти в Україні значний практичний інтерес становить американський досвід підготовки магістрів економічного профілю. Нині магістерська освіта в українських закладах, на жаль, спрямована здебільшого на розширення теоретичних знань і педагогічних навичок студентів, маючи переважно академічне навантаження. Так, аналіз навчальних планів магістерської підготовки за спеціальністю “Економіка підприємства” показує, що половина дисциплін мають загальнотеоретичний і науково-дослідний характер, що не сприяє подальшому розвитку професійних компетентностей студентів. Натомість магістерські програми закладів вищої освіти США здатні забезпечити кваліфіковану підготовку, необхідну для кар’єрного зростання не лише в академічному, а й передусім у професійному середовищі, конкурентоспроможність на ринку праці. Ці програми характеризуються безпосереднім зв’язком між теорією і практикою, використанням різноманітних практикумів та інтерактивної діяльності. Вони включають ситуаційні дослідження, групові проекти і презентації, обов’язкове та необов’язкове стажування, виробничі практики, запрошення позаштатних викладачів-практиків і гостей-лекторів для передачі студентам конкретного професійного досвіду.

Студіювання наукових джерел дало змогу виокремити основні функції викладача американських університетів і бізнес-шкіл. По-перше, це функція “відкриття” (передбачає традиційні наукові дослідження); по-друге, функція “інтеграції” (забезпечення міждисциплінарних зв’язків, інтеграція різних фактів і даних); по-третє, функція “застосування” (використання у процесі викладання конкретних знань); по-четверте, функція “навчання” (вимагає наявності не тільки професійних наукових, але й педагогічних знань, умінь і навичок).

### **Контрольні питання до другого розділу**

1. Охарактеризуйте загальну структуру вищої економічної освіти в США.

2. Яким чином система вищої економічної освіти впливає на успіхи США в розвитку економіки та зовнішній торгівлі?

3. Назвіть основні причини розквіту дослідницьких університетів у США у другій половині ХХ ст., основні риси та переваги їх діяльності на сучасному етапі.

4. В чому полягає сутність змістового аспекту викладання економіки в закладах вищої освіти США?

5. Розкрийте сутність педагогічного, змістового, методичного, дефініційного підходів до підготовки фахівців економічного профілю в США.

6. Якими є основні риси навчальних планів бакалаврських програм підготовки економістів у закладах вищої освіти США?

7. Окресліть особливості американського досвіду підготовки магістрів економічного профілю за програмою “спеціалізованого магістра” (Specialized Master) та перспективи його використання в системі вищої освіти України.

8. На що спрямована програма підготовки магістрів ділового адміністрування американських закладів вищої освіти МВА (Master of Business Administration)?

9. Назвіть основні вимоги для одержання в США вищого академічного ступеня доктора з економіки.

10. За рахунок чого проявляється ефективність методів навчання “case study” та бізнес-симуляції (business simulations), які широко практикуються в системі вищої економічної освіти США?

11. Охарактеризуйте загальну структуру американської системи підготовки управлінських кадрів у сфері бізнесу?

12. В чому полягає зміст підготовки в американських закладах вищої освіти бакалаврів зі спеціальності “Bachelor of Business Administration” (“бакалавр із керівництва бізнесом”).

13. Розкрийте зміст і практичне значення найбільш поширених технологій підготовки фахівців із менеджменту в закладах вищої освіти США.

14. В чому, на Ваш погляд, можуть полягати шляхи використання американського досвіду підготовки економістів і менеджерів у практиці вищої освіти України?



## **ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ЕКОНОМІСТІВ І МЕНЕДЖЕРІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПОЛЬЩІ**

### **3.1. Загальна характеристика європейської моделі вищої освіти**

Європейський геополітичний вибір України реалізується через утвердження європейських пріоритетів і стандартів в усіх сферах суспільного життя – економіці, політиці, культурі, науці, освіті. В країні здійснюється модернізація освіти в контексті тих головних домовленостей (Велика хартія університетів, Лісабонська конвенція, Болонська декларація та інші), які в останні десятиріччя зарекомендували себе в європейському освітньому просторі.

Особлива увага європейського співтовариства прикута до проблем вищої освіти та її ролі у формуванні взаємовідносин між членами суспільства. В середині ХХ століття інтеграційні процеси сприяли значному зростанню територіальної мобільності робочої сили, у зв'язку з чим виникла необхідність у створенні механізмів визнання та ідентифікації документів про освіту, професійної кваліфікації в різних країнах. На зустрічі ректорів у Кембриджі (1955), згодом у Діжоні (1959) та Геттінгені (1964) розглядалися проблеми змісту навчання студентів гуманітарних та соціальних спеціальностей, відповідальності національних університетів, а також загальна специфіка об'єднаних процесів в Європі. Формування європейського простору вищої освіти, зближення його цілей і моделей без втрати національних особливостей були адекватною відповіддю вищої школи на очікувані політичні та економічні перетворення, що відбувалися у 70-х рр. ХХ століття. Реформування європейської вищої освіти, зокрема економічної, здійснюється у напря-

мах зменшення фінансування освітніх програм у національних бюджетах; скорочення витрат бюджетів навчальних закладів; автономізації закладів вищої освіти; оновлення організаційних підходів (перехід до практики укладання контрактів зі студентами і викладачами); впровадження нових підходів до оцінки діяльності навчальних закладів, які зміщуються від “оцінки цілей” до “оцінки результатів”; посилення соціального діалогу і соціального партнерства; переосмислення ролі університетів у вирішенні проблем освіти дорослих осіб; розширення географічного простору європейської вищої освіти; зростання ролі громадських асоціацій та об’єднань у регулюванні та управлінні закладами освіти на національному та міжнародному рівнях; актуалізації інтересу до проблем якості вищої освіти; її комерціалізації.

Найважливішим завданням стає осмислення нової ролі університетів і всієї вищої освіти, що підтверджено прийняттям Загальної Хартії Університетів – Magna Charta Universitatum (1988); забезпечення належної освіти й виховання, навчання молодого покоління з повагою ставитися до гармонії навколишнього світу і самого життя. В якості основних проголошено такі принципи: автономії; невіддільності навчального процесу від дослідницької діяльності; свободи досліджень, навчання та викладання; збереження традицій європейського гуманізму; взаємного обміну інформацією і документами; збільшення кількості спільних проєктів; заохочення мобільності студентів і викладачів; дотримання принципів рівноправності при наданні стипендій; забезпечення об’єктивного оцінювання рівня знань [1].

Епохальним для Європи стало укладення Маастрихтського договору (1992), в якому задеклароване впровадження системи рівноваги сил і відмову від панівної ролі національної держави, що, враховуючи особливості національної самоідентифікації і перспективи наполегливого захисту національних інтересів, могло призвести до розвитку деструктивних елементів. Фламандські дослідники європейського простору вищої освіти К. де Віт і Дж. Верховен вважають, що цей Договір розширив відомий Римський дого-

вір (1957) щодо положень про надання громадянства і принципу субсидіарності – одного з основоположних принципів ЄС, згідно з яким Спільнота вдається до будь-яких заходів лише в тому разі, якщо вони ефективніші за відповідні заходи на національному, регіональному або місцевому рівнях, що має значний вплив на організацію системи вищої, зокрема економічної, освіти, фахової (зокрема економічної) підготовки та формування змісту навчання.

Характерними ознаками розвитку європейської вищої освіти наприкінці ХХ - на початку ХХІ століть стає необхідність перетворення вищої освіти на провідну галузь економіки; зростання потреби у формуванні базових навичок і компетентностей, відображення їхнього змісту в міждисциплінарних освітніх програмах і модульних технологіях; кардинальних змін навчальних планів, які повинні орієнтуватися на потреби завтрашнього, а не вчорашнього дня; надання можливості “переривання” реалізації освітніх програм та виходу на ринок праці до завершення навчання; підготовки випускників до нових ринків праці (запровадження нових курсів, освоєння сучасних освітніх технологій тощо); переорієнтації освітнього процесу із системи “пропозиції” на систему “попиту”; формування соціального ландшафту європейської вищої освіти; заохочення інновацій та широкого впровадження результатів науково-дослідницьких робіт; екстенсифікації, тобто збільшення кількості закладів вищої освіти, спеціальностей і програм, студентського контингенту, а також розширення доступу громадян до вищої освіти [2].

ЄС не провадить політику єдиної системи освіти. Його діяльність у цій сфері обмежується підготовкою керівних принципів і рекомендацій, а також організацією основ співробітництва та обміну досвідом. Загалом органи влади ЄС не втручаються в освітні системи держав-членів. Кожна країна самостійно визначає структуру системи освіти, змістове наповнення навчального процесу та методи виховання громадян. Однак завдання, що стоять перед ЄС у зв'язку з глобалізацією та зростаючою конкурентоспроможністю нових світових економік, появою структуральних бар'єрів, які упо-

вільнюють економічний розвиток або перешкоджають йому, зумовили широке обговорення необхідності визначення оновленої програми освітніх реформ.

На засіданні Європейської Ради в Лісабоні 23-24 березня 2000 р. було прийнято стратегію, що набула значення пріоритетної соціально-економічної програми розвитку країн ЄС та дістала назву Лісабонської угоди про внесення змін до Угоди про ЄС й до Угоди про заснування Європейської Спільноти (“Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community”). Складовою даної Угоди було ухвалення нової стратегії економічного розвитку країн ЄС. Основною метою стратегії було проголошення наміру створення до 2010 р. найбільш конкурентної економіки у світі, заснованої на знаннях, із тенденцією до систематичного зростання. В документі сформульовано основні завдання освітньої політики:

1) покращення якості та ефективності системи освіти ЄС (підвищення якості освіти та професійної підготовки викладачів; розвиток компетентностей і навичок, засвоєння та використання суспільно корисних знань; забезпечення загального доступу до інформаційно-освітніх технологій; збільшення набору на підготовку фахівців у сфері точних і технічних наук; оптимальне використання ресурсів);

2) полегшення доступу до системи освіти (створення відкритого освітнього середовища; збільшення привабливості процесу навчання; підтримка громадянської активності; забезпечення рівних можливостей і соціальної згуртованості);

3) відкритість системи освіти до навколишнього середовища і світу загалом (зміцнення зв'язків із ринком праці, дослідницькою діяльністю та суспільством; розвиток підприємництва; покращення ситуації з опануванням іноземними мовами; зміцнення європейської співпраці) [3, р. 151].

Європейська система освіти повинна реагувати на виклики та проблеми сучасного світу. Роль держави в розвитку цієї системи переконливо доводить польський вчений Ч. Банах: “Держава визначає

напряму розвитку освіти, впливає на педагогічну аксіологію та концепцію освіти, окреслює основний зміст освіти, проводить відповідну політику професійної підготовки та працевлаштування вчителів, а також забезпечує основні матеріально-економічні та соціальні цінності для усупільнення школи та системи освіти” [4, s. 11].

У науковому середовищі досі немає одностайності щодо тлумачення поняття “європейська освіта”. Вочевидь, “європейська освіта” є своєрідною абстракцією, узагальненням низки суттєвих характеристик, притаманним системам освіти провідних країн Європи. Насправді кожна країна європейського простору має свою систему освіти з власними ознаками, характеристиками, відмінностями. З іншого боку, всі вони мають певні спільні або близькі за змістом та значенням характеристики, які дозволяють бачити та аналізувати європейську освіту як певну цілісну систему й водночас як феномен, відмінний від освіти таких країн, як, наприклад, США, Китай чи Японія. Окрім досвіду великої європейської трійки – Німеччини, Великої Британії, Франції, який не слід ідеалізувати, не менш цікавими є системи освіти, вибудовані в Італії, Швеції, Фінляндії чи Польщі.

Відомий вчений В. Андрущенко виокремлює ключові характеристики європейської університетської освіти [5]. На його переконання, першою і головною характеристикою європейської вищої освіти є її функціонування на наукових засадах. Разом з тим, поняття науки є невіддільним від поняття університету, що актуалізує роль науки про університетську освіту. Провідні університети мають у своїй структурі науково-дослідницькі інститути, центри, лабораторії, інші наукові підрозділи, де працюють від кількох сотень до декількох тисяч наукових співробітників – докторів наук і професорів, кандидатів наук і доцентів. При цьому тематика, над розробкою якої працюють університетські вчені, здебільшого є тематикою фундаментальною, і вже другою чергою – прикладною. Звідси можна зробити висновок, згідно з яким входження українських університетів до європейського університетського простору вимагає значного посилення їхнього наукового сегменту, створення від-

повідної дослідницької бази, підготовки науковців нового покоління, які могли би конкурувати з провідними науковцями Європи і світу.

Характерною рисою і вимогою європейської освіти є вільне володіння кількома іноземними мовами і блискуче – рідною, загальнодержавною. В сучасній Європі освіченою людиною вважається фахівець, який володіє п'ятьма різними мовами. Однак в Україні мовна проблематика, на жаль, все ще перебуває на периферії життєвих орієнтацій студентської молоді та багатьох викладачів. Особливий наголос потрібно зробити на необхідності вивчення української мови як державної та як мови міжнаціонального спілкування. В цьому питанні існує багато проблем і суперечностей. За повідомленнями засобів масової інформації, окремі високопоставлені чиновники-освітяни вважають, що мову національних меншин у зоні їх компактного проживання знати потрібно, а українську мову в зоні компактного проживання українців (за цією псевдоліберальною логікою) знати, вочевидь, не обов'язково.

Важливою характеристикою європейської освіти є так звана академічна мобільність викладачів і студентів. Досить розвиненою ця рис є також в університетах США, Канади, Японії. Українські університети в частині забезпечення академічної мобільності перебувають на початковій стадії. В широкому розумінні поняття “академічної мобільності” означає можливість вибору студентами навчального закладу і навчальних предметів, які підлягають засвоєнню. У провідних університетах світу сфера вибору включає 30-35% навчальних предметів, як правило, не фахових, а загальноосвітніх чи культурологічних. Іншим напрямом реалізації академічної мобільності є можливість вибору студентами викладача, який забезпечує викладання тієї чи іншої дисципліни.

Не можна не погодитися з думкою науковців про те, що важливою характеристикою європейської освіти є й так звана “академічна чесність”, досить складна й багаторівнева категорія етики, яка містить комплекс моральних чеснот, що обумовлюють свідомість і поведінку, визначають стиль життя і професійної діяльності

кожного з учасників освітнього процесу. Академічна чесність – це, зокрема, чеснота професора, який не може дозволити собі читати лекції з пожовтілих від часу конспектів; це позиція студента, який не користується “шпаргалками”; це установка батьків, які прагнуть дати своїм дітям освіту відповідно до їхніх особистих здібностей і потреб, а не в погоні за престижем навчального закладу чи спеціальності; це прозорий вступ до закладів вищої освіти й багато інших питань, нерідко болючих для нашого часу і нашої дійсності. В більшості розвинених демократичних європейських країн ці питання вже практично розв’язані. Академічна чесність для них – це своєрідна моральна атмосфера, від якої повинен відштовхуватися (і до якої повинен повертатися) кожен, хто переступає поріг закладу вищої освіти. Академічна чесність повинна бути “камертоном моральності” навчально-виховного процесу, в якому всі його учасники знаходять опертя й моральну впевненість. Таку атмосферу можна спостерігати в університетах Великої Британії, Австрії, Франції, Німеччини, Польщі та інших країн Західного світу [5, с. 12-13].

До особливостей навчально-виховного процесу в європейських державах, які ефективно здійснюють підготовку молоді до здобуття сучасної економічної освіти, належить, крім зазначених вище характеристик, той факт, що знання прирівнюються до “людського капіталу” кожної країни. Цей капітал примножується значною мірою за рахунок співпраці з іншими країнами, в першу чергу прикордонними країнами-сусідами. Широкий розвиток науки та освіти постає потужним джерелом економічного зростання. Про це свідчить практика багатьох передових високорозвинених країн. Наприклад, ще на початку XXI ст. на “людський капітал” в Японії припадало близько 80% усього капіталу, в Люксембурзі – 83%, у Швейцарії – 78%, у Франції – 76%, у США – 59%, у Німеччині – 79%. Ці переконливі аргументи на користь трансформаційних процесів у системі освіти навів польський учений Р. Патора в монографії “Формування ринку вищої освіти: Польща та Україна на шляху до Європейського Союзу” [6, с. 92].

### *Література.*

1. Magna Charta Universitatum. – Велика Хартія Університетів. Болонья, 1988, 18 вересня. URL: <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/ukrainian>.

2. Higher Education in a Globalized Society: UNESCO Education Position Paper. 2004. 28 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000136247>.

3. Aksit Necmi. Transforming Education to Meet Challenges. In the book: Undertaking Educational Challenges in the 21<sup>st</sup> Century: Research from the Field. [Ed. by Cynthia Szymanski Sunal, Kagendo Mutua]. Charlotte, North Carolina : Information Age Publishing, 2008. P. 149-168.

4. Banach Czesław. Polska szkoła i system edukacji. Przemiany i perspektywy. Toruń : Wydawnictwo Adam Marszałek, 1997. 185 s.

5. Андрущенко В. Основні характеристики європейської вищої освіти та можливості їх реалізації в системі освіти України. *Вища освіта України*. 2010. № 4. С. 5-16.

6. Patora Roman. Kształtowanie rynku szkolnictwa wyższego: Polska w Ukraina w drodze do Unii Europejskiej. Łódź : Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa “Dom Organizatora”, 2002. 180 s.

### **3.2. Концепція ключових компетентностей в освітній політиці і практиці країн ЄС**

Наукове співтовариство країн Заходу давно й активно займається вивченням освітньої тематики, про що свідчить численна і різноманітна література з проблем вищої школи. Це передусім видання довідково-енциклопедичного характеру, кількість яких, починаючи з 1980-х рр., швидко зростає. Серед них на особливу увагу заслуговують “Міжнародний довідник освітніх систем”, “Міжнародна енциклопедія освіти”, “Довідник теорії і досліджень соціології освіти”, “Світова освітня енциклопедія”, “Міжнародна вища освіта. Енциклопедія” та багато інших [1-12]. Вони містять цікаву й корисну інформацію про історію зародження і розвитку вищої освіти



як в окремих країнах, так і загалом у світі, про методологічні, теоретичні, практичні та інші аспекти її функціонування тощо.

Проблеми вищої освіти досить гостро дискутуються і ґрунтовно висвітлюються на сторінках багатьох спеціальних журналів. У Північній Америці та Західній Європі друкуються понад 100 таких часописів. Вони видаються як на рівні окремих університетів, так і на рівні окремих країн, і на міжнародному рівні. До журналів, що видаються на рівні окремих університетів, належать, наприклад, “Harvard Education Review”, “Oxford Journal of Education”. На рівні окремих країн видаються “American Journal of Education”, “British Journal of Educational Studies”, “Canadian and International Education” та інші. До видань міжнародного рівня належать, до прикладу, “European Journal of Education”, “Higher Education in Europe”, “International Journal of Educational Development”.

На початку XXI ст. в освітній політиці і практиці країн євроспільноти все більшого значення набуває концепція ключових компетентностей. Дефініція поняття “ключові компетентності” (англ. key competencies) включає знання, вміння, навички, взаємовідносини, цінності та інші чинники, що становлять особистісні та суспільні аспекти життя і діяльності людини. Від них залежать особистий розвиток і суспільний прогрес. Виокремлюють різні групи ключових компетентностей, зокрема соціальні (пов’язані з оточенням, життям суспільства, соціальною діяльністю особистості), мотиваційні (пов’язані з внутрішньою мотивацією, інтересами, індивідуальним вибором), функціональні (пов’язані зі сферою знань, умінням оперувати науковими знаннями та фактичним матеріалом) тощо.

Освітня політика Європейського Союзу спрямована на розвиток усіх громадян ЄС через окреслення найважливіших та найголовніших компетентностей, які людина повинна розвинути задля досягнення успіху як у професійній діяльності, так і в приватному житті. Загальною метою є вирівнювання шансів і можливостей усіх громадян ЄС. У робочій програмі Європейської Комісії “Ключові компетентності для навчання протягом життя. Європейська

довідкова система” [13] визначено 8 основних груп ключових компетентностей, що аналізуються нижче.

1. Знання рідної мови. Передбачає грамотність, уміння висловлювати свої думки і почуття усно й письмово; читання і слухання з розумінням; уміння написання різних типів текстів; відокремлення в різних джерелах важливої інформації від несуттєвої; підтримання за допомогою мовлення контактів з іншими людьми.

2. Розуміння іноземних мов. Передбачає вміння робити усні й письмові висловлювання в різних ситуаціях (на роботі, вдома, у вільний час, під час навчання) відповідно з очікуваннями й потребами; розуміння культурних відмінностей та усвідомлення різних звичаїв суспільств народів, що є носіями даних мов; ознайомлення з різними типами текстів (поезія, преса, сторінки Інтернету, інструкції, листи, звіти й т. п.) та їх розуміння.

3. Математичні й базові науково-технічні компетентності. Математичні компетентності передбачають здійснення рахунків у пам'яті й на папері; використання підрахунків у щоденному житті, зокрема в управлінні домашнім бюджетом (урівноваження доходів і видатків, планування видатків, заощаджень), під час покупок (порівняння цін, розуміння понять об'єму, ваги, вимірів, рахування грошей та їх перерахунок на інші валюти); вміння логічно та аналітично мислити, здійснювати абстрагування та генералізацію; просторове мислення та здібність до критичних оцінок; уміння відокремлювати докази стверджень від припущень. Основні науково-технічні компетентності передбачають: ознайомлення з основними процесами, що відбуваються у природі, із засадами функціонування технологій; уміння їх використовувати; розуміння зв'язку технологій з іншими сферами – науковим прогресом (наприклад, у медицині), суспільною сферою (цінності, моральні проблеми), сферою культури (наприклад, мультимедіа), сферою довкілля (проблеми забруднення довкілля); вміння розпізнавати головні риси наукового дослідження й розуміти наведені в них конкретні висновки.

4. Інформаційні компетентності. Передбачають знання й уміння щодо використання технологій інформаційного суспільства в

різних ситуаціях – на роботі, у вільний час, як комунікативні знаряддя; вміння користуватися комп'ютером та іншими мультимедійними засобами для пошуку, оцінки, накопичення, створення, представлення та обміну інформацією, а також для порозуміння та співпраці в мережі).

5. Вміння вчитися. Передбачає вміння організовувати власне навчання на основі спроможності до регулювання процесу навчання на індивідуальному та груповому рівнях; ефективне управління власним часом; оперативне вирішення проблем; уміння швидко переробляти нову інформацію; здібність застосовувати нові знання й уміння в різних ситуаціях.

6. Соціальні та громадські компетентності. Передбачають розуміння зразків поведінки, прийнятих у різних суспільствах; здібність до прихильного ставлення і співчуття; вміння відокремлювати приватну сферу від професійної (не переносити професійні конфлікти у приватне життя); розуміння культурної totoжності власної країни у зіткненні з іншими культурами; знання прав людини, конституції своєї країни, основних міжнародних декларацій; обізнаність із політикою та політичними проблемами на локальному, регіональному, національному, європейському та міжнародному рівнях. Дана група компетентностей розвиває почуття належності до локальної та народної спільноти, до європейського і світового співтовариства.

7. Ініціативність і підприємливість. Передбачають здібності до перетворень ідей у дії; наявність таких якостей як креативність, інноваційність; готовність ризикувати заради реалізації своїх ідей; вміння планувати, здібності до організації, аналізу, адекватних оцінок, управління, втілення в життя проєктів; уміння співпрацювати в колективі для досягнення спільних цілей; готовність до впровадження змін; внутрішня готовність брати на себе і нести відповідальність за свою діяльність. Зазначена група ключових компетентностей є особливо важливою у процесі підготовки економістів і менеджерів.

8. Культурна свідомість та експресія. Передбачають визнання значимості креативного вираження думок, досвіду, емоцій за допо-

могою різних засобів, зокрема музики, літератури, візуального мистецтва тощо; знання основних видів культури (зокрема масової); усвідомлення культурного спадку власного народу та своєї країни, його місця в європейській та світовій культурній спадщині; відкритість на різні форми експресії; прихильне ставлення не тільки до своєї, а й до інших культур [13].

Отже, основними характеристиками ключових компетентностей є їхня багатофункціональність та багатовимірність. Також вони є наскрізними й повинні досягатися в процесі шкільного навчання через усі навчальні предмети й виховні заходи. Європейські країни відзначають значні зрушення щодо правової регуляції та впровадження в освітню практику концепції ключових компетентностей. Варто зазначити, що багато країн модернізують шкільні навчальні програми з урахуванням ефективності навчання. Це означає, що зі змісту освіти (який повинен передавати вчитель) акценти переключені на опис тих знань і вмінь, які учневі необхідно опанувати і представити наприкінці певного етапу вивчення даного предмету. Однак різні країни відрізняються рівнем та способами здійснення програмних змін. Більшість концентруються на впровадженні стратегії освітньої політики, орієнтованої на формування цілісного комплексу ключових компетентностей, тимчасом як інші обрали лише окремі з компетентностей, які вважають за пріоритетні [14].

Критерії компетентностей у випускників європейських закладів вищої освіти, зокрема й економічного профілю, характеризують такі позиції:

- полівимірність (комбінація знань, поглядів, умінь і відносин);
- досяжність (різними змістовими обсягами, формально та неформально, свідомо та підсвідомо);
- прозорість (здатність застосовувати знання в різних контекстах і ситуаціях);
- багатофункціональність (виконання різних завдань і розв'язання різних проблем для досягнення різних цілей).

У структурі ключових компетентностей, крім основних, дослідники виокремлюють і так звані допоміжні вміння. Якщо статус перших уже давно закріпився в науці про освіту, то розвиток допоміжних компетентностей надалі потребує підтримки. Зокрема, інтеграція інформаційних (цифрових) умінь із математикою, точними і природничими науками, іноземними мовами в європейських школах використовується не часто. Міжпредметні підходи вимагають від учителя не лише зміни дидактичних методів, але й більшого зацікавлення у піднесенні ефективності навчання та використання відповідних методів оцінювання [15, с. 45].

Проведення міжнародного моніторингу якості освіти дало можливість з'ясувати рівень сформованості ключових компетентностей учнів, необхідних для їх повноцінного функціонування в сучасному суспільстві та дорослому житті. Зокрема, у вимірах Міжнародної програми з оцінки освітніх досягнень учнів (Programme for International Student Assessment, PISA), що визначає функціональну грамотність 15-річних підлітків за трьома напрямками (читання, математична і природнича освіта) (2000-2012 рр.), чимало європейських країн продемонстрували покращення показників математичної грамотності (серед них Німеччина, Італія, Польща, Португалія та інші), деякі не показали жодних змін, а в окремих країнах результати погіршилися. Слід зауважити, що за період 2003-2012 рр. загальну динаміку позитивних змін виявили учні Італії, Польщі та Португалії, що засвідчує успішність освітньої модернізації в даних країнах [16].

Загалом результати міжнародного тестування значно вплинули на освітню політику багатьох країн, привернули увагу суспільства до стану національної освіти в цих країнах. В документі Європейської Комісії “Покращення компетентностей XXI століття: програма дій з європейської співпраці у школах” (2008) підкреслюється, що для опанування необхідними компетентностями учні повинні з молодшого шкільного віку навчатися серйозно вчитися, критично ставитися до власних навчальних завдань, дисциплінувати себе, вміти працювати автономно і в групі, знаходити інформацію та не-

обхідну підтримку через максимальне використання можливостей нових технологій (наприклад, під час навчання учні можуть працювати в режимі реального часу в мережі Інтернет) [17]. Отже, вчителі стають консультантами, наставниками й посередниками, їхні завдання обмежуються наданням учням допомоги у справі самостійного формування своєї освіти та усвідомлення при цьому своєї особистої відповідальності.

Таким чином, одним із провідних напрямів модернізації економічної і бізнес-освіти в Україні повинен стати прийнятий в освітньому просторі країн євроспільноти компетентнісно орієнтований підхід до навчання, в основі якого закладена ідея формування компетентної людини, котра володіє необхідними знаннями, відзначається професіоналізмом, характеризується високими моральними якостями, спроможна адекватно діяти у відповідних ситуаціях і брати на себе відповідальність за певну діяльність. Компетентнісний підхід передбачає оновлення змісту освіти у відповідь на мінливу соціально-економічну реальність.

### *Література.*

1. International Handbook of Educational Systems. [Ed. by Brian Holmes]. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 1983. 738 p.
2. The International Encyclopedia of Education. [Ed. by Torsten Husén, T. Neville Postlethwaite]. New York : Pergamon Press, 1985. 6067 p.
3. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. [Ed. by John G. Richardson]. Westport, Connecticut : Greenwood Press, 1986. 401 p.
4. Altbach Philip G. Student Political Activism: An International Reference Handbook. Westport, Connecticut, 1989.
5. International Handbook of Women's Education. [Ed. by Gail Kelly]. Westport, Connecticut : Greenwood Press, 1989. 672 p.
6. International Yearbook of Education. Paris, UNESCO. Vols. from 1990.

7. Altbach Philip G. International Higher Education. An Encyclopedia. New York : Garland Publishing, 1991. Vols. 1-2. 1165 p.

8. World Educational Encyclopedia. [Ed. by Rebecca Marlow-Ferguson]. Detroit, Michigan : Gale, 2002. Vols. 1-3. 1747 p.

9. Handbook of Accreditation: Third Edition. A publication of The Higher Learning Commission. Chicago, Illinois, 2003. 192 p.

10. The College of Performing Arts Handbook. [Ed. by Rajendra Kumar]. Westport, Connecticut, 1989-2017.

11. Accreditation Handbook. Northwest Commission on Colleges and Universities, Redmond, Washington. Editions 1965, 1966, 1968, 1970, 1972, 1973, 1975, 1977, 1978, 1980, 1982, 1984, 1988, 1992, 1994, 1996, 1999, 2003, 2013, 2015, 2017.

12. World Year Book of Education. [Ed. by Peter Mittler, Duncan Harris and others]. Editions 1989-2019.

13. Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady № 2006/962/VVE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie. *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej*. 2006, 30 grudnia. S. 10-18. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=LT>.

14. Nowakowska-Siuta Renata. Pedagogika porównawcza. Problemy, stan badań i perspektywy rozwoju. Kraków : Impuls, 2014. 329 s.

15. Василюк А. В. Про роль ключових компетентностей у сучасній освіті. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. Вип. 31. Ужгород : ДВНЗ “УжНУ”, 2014. 203 с. С. 44-46.

16. Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся (2012 г.). Центр оценки качества образования. PISA, 2012. URL: <http://www.centeroko.ru/pisa12/pisa12.html>.

17. Improving Competences for the 21<sup>st</sup> Century: an Agenda for European Cooperation on Schools. Brussels : Commission of the European Communities, 2008. 12 p.

### 3.3. Етапи децентралізації освіти в Польщі

Польські та вітчизняні вчені аргументовано доводять, що після розпаду так званого соціалістичного табору під егідою Москви, впродовж 90-х рр. XX ст. Польща пройшла шлях від тоталітарного управління до демократизму, верховенства законів і децентралізації освіти [1, с. 311]. При цьому вдалося створити якісно нові умови для діяльності вищої школи та підготовки фахівців економічного профілю.

Процес децентралізації освіти в країні здійснювався в чотири етапи [2, с. 133-134].

Перший етап тривав із 1989 р. до 1995 р. Загалом реформа системи освіти, початок якої припадає на кінець 1980-х - початок 1990-х рр., стала одним із найважливіших завдань політичних перетворень та елементів освітньої політики урядів Республіки Польщі. Адже спроби реформування системи освіти, що здійснювалися владою до 1989 р., зазнали невдачі. Посткомуністична Польща успадкувала неефективну систему освіти, яка характеризувалася низьким рівнем доступу до дошкільного виховання, пізнім віком дітей, котрі вступають до початкової школи, складною системою професійної освіти, а також низькою питомою вагою молоді, яка здобуває освіту у вищій школі [3, с. 118]. Натомість зміни, що відбулися після 1989 р., привели до серйозних перетворень у галузі освіти. Безперечним успіхом було підвищення рівня охоплення випускників шкіл вищою освітою (з 13,1% у 1990/1991 н. р. до 43,7% у 2001/2002 н. р.), а також збільшення питомої ваги учнів, які навчалися в середній школі (з 49% у 1989/1990 н. р. до 86% у 2002/2003 н. р.) [4, с. 109].

Мета трансформацій у сфері освіти після 1989 р. полягала в демонополізації, децентралізації освітньої системи та соціалізації учнів у школі [5, с. 330]. Досягненню цієї мети в перші роки після розпаду колишньої політичної системи перешкоджала серйозна економічна криза, що спричинила скорочення витрат на освіту [6, с. 84]. Крім того, дії центрального уряду в галузі освіти були



недостатньо послідовними. В цьому контексті важливою подією стало ухвалення Сеймом у липні 1991 р. нового Закону про освіту, яким було ліквідовано монополію держави в цій сфері [7, s. 35]. Відтак було скасовано виняткове право держави на створення навчальних закладів і надано право заснування та функціонування приватних освітніх осередків. Крім того, Закон зобов'язав муніципалітети (гміни) засновувати й фінансувати дитячі садки та початкові школи. Було запроваджено «програму мінімум обов'язкових предметів», на підставі яких могли затверджуватися різні програми й навчальні посібники, вчителям було надано можливість вибору підручників.

1993 р. уряд Польщі на чолі з прем'єр-міністром Ганною Сухоцькою ухвалив проект реформи освіти під назвою “Добра й сучасна школа – продовження освітніх змін” (“Dobra i nowoczesna szkoła – kontynuacja przemian edukacyjnych”). Цей документ передбачав, що основною метою освіти є створення можливостей для гармонійного розвитку кожної людини як особистості і як громадянина Польської держави – в культурній, духовній та матеріальній сферах [8, s. 3]. Однак через зміну влади цей проект не було реалізовано. Упродовж 1993-1997 рр. різке скорочення витрат на освітні потреби призвело до обмеження кількості годин навчання у школах та ліквідації позакласних заходів. З огляду на відсутність коштів місцеві органи влади утрималися від зобов'язань щодо фінансування шкіл.

Другий етап децентралізації освіти (1996-1998 рр.) характеризувався продовженням реформування системи народної освіти. Воно супроводжувалося передачею дошкільних установ і початкових шкіл у підпорядкування органів місцевого самоврядування. Це відбувалося на тлі широкої адміністративно-управлінської реформи, що охопила такі суспільні галузі як охорона здоров'я, соціальне страхування, територіальний устрій (зокрема, було створено додаткові одиниці територіального поділу – повіти). Розпочався перехід від централізованого бюрократичного державного управління до самоврядності місцевих громад.

1996 р. міністром національної освіти Польщі в уряді Влодзімежа Цімошевича став відомий польський соціолог і політолог Єжи Вятр. Через рік після його призначення в Сеймі було представлено проект освітньої політики під назвою “Основи довгострокової національної політики в галузі освіти з особливим урахуванням програми розвитку вищої освіти” (“*Założenia długofalowej polityki edukacyjnej państwa ze szczególnym uwzględnieniem programu rozwoju kształcenia na poziomie wyższym*”) [9]. У цьому документі зафіксовано пропозиції щодо розробки навчальних програм та освітніх стандартів, реформи базової освіти, професійної педагогічної освіти, вдосконалення системи оплати праці вчителів. Серед пріоритетів державної політики виокремлено інвестування в систему освіти на всіх рівнях, насамперед у сфері вищої освіти [9, s. 39]. Проте чергова зміна влади 1997 р. стала на заваді втіленню запропонованих реформ.

8 серпня 1996 р. на політичній арені Польщі з'явилася коаліція «Виборча Акція Солідарність» (Akcja Wyborcza Solidarność, AWS), в рамках якої згуртувалися партії та громадські організації правополітичної та антикомуністичної спрямованості. Засновником коаліційного угруповання, що здійснювало управління країною впродовж 1997-2001 рр., був Мар'ян Кшаклевські. Міністром національної освіти став Мірослав Гандке, який 1997 р., після ознайомлення з попередніми проектами освітніх реформ, розпочав підготовку нових законодавчих пропозицій та розпоряджень.

У документі “Реформа системи освіти. Попередня концепція” від 8 січня 1998 р. Міністерство національної освіти виклало основні принципи реформування системи освіти, а в травні 1999 р. ознайомило громадськість із проектом нової реформи. Вже у вересні того ж року розпочалася реформа системи освіти. Її проведення мало на меті:

- 1) підвищення рівня освіти суспільства шляхом сприяння розвитку середньої та вищої освіти;
- 2) забезпечення рівних освітніх можливостей для дітей і молоді;

3) покращення якості освіти шляхом забезпечення єдності процесів виховання та навчання [10, s. 304].

Відповідно до поставлених цілей було вироблено практичні способи реалізації запланованого. Серед них слід відзначити такі напрями діяльності: а) впроваджено зміни у структурі шкільництва, в якому інноваційною складовою стала гімназія; б) встановлено незалежні критерії оцінювання після 6-го класу початкової школи та екзаменування після 3-го класу гімназії; в) затверджено нову систему підвищення кваліфікації вчителів та рівня їхньої заробітної плати; г) на основі нової системи фінансування освіти реалізовано програмну реформу, внаслідок чого змінено організацію і методи навчання.

Як показали результати аналізу, реформа системи освіти, що втілювалася урядом Польщі наприкінці 1990-х рр., не була належним чином підготовлена центральною владою, оскільки цілу низку положень було розроблено без урахування існуючих реалій у гмінах [11, s. 369]. Серед негативних чинників, що впливали на проведення реформи, зокрема, були: а) периферійне розташування багатьох навчальних закладів; б) несприятлива структура економіки з домінуванням сільського господарства; в) відсутність розвиненої інфраструктури; г) низький рівень освіти та професійної кваліфікації населення. В цілому органи місцевого самоврядування не отримали достатніх ресурсів для здійснення реформи, що спричинило надмірну ліквідацію мало комплектних початкових шкіл та обмеження місцевих витрат на освіту. Із цим були пов'язані також труднощі з модернізацією шкільної інфраструктури та впорядкування освітньої мережі. Власне, втручання в ринкові процеси перестало бути в Польщі прерогативою виключно державних органів. З поступовою децентралізацією влади її місцеві органи на всіх рівнях стали новими учасниками ринкових процесів. Реалізуючи власну політику територіального розвитку (місцевого, субрегіонального, регіонального), місцеве самоврядування дістало можливість істотно впливати на зміст, темпи й напрями змін у своїх економічних структурах, зокрема в галузі освіти [12, s. 235]. Крім того, ігнорувався досвід про-

ведення реформ у галузі освіти в країнах Європейського Союзу та США [13, р. 72]. Використання цього досвіду, безумовно, сприяло би мінімізації проблем, що виникли у зв'язку із впровадженням реформаторських ініціатив.

Третій етап реформування освітньої системи Польщі тривав з 1999 р. по 2005 р. і засвідчив наявність низки нерозв'язаних проблем. Зрештою, подібні проблеми були характерні і для країн ЄС, до якого Польська республіка вступила 2004 р. Тому й не дивно, що Європейська комісія як вищий орган виконавчої влади ЄС звертала увагу польського уряду на недостатні масштаби проведення реформ. Зокрема, в документі під назвою «Освіта і підготовка 2010. Успіх Лісабонської стратегії залежить від термінових реформ» наголошувалося на тому, що європейські країни повинні визначити національні пріоритети освіти та джерела їх фінансування з метою успішної реалізації положень Лісабонської стратегії [14, р. 38, 41-42; 15]. Європейська комісія наголосила насамперед на необхідності збільшення видатків на освіту. Крім нарощування державних витрат, було рекомендовано залучати й приватні інвестиції. «Освітня політика ЄС, – аргументовано стверджує М. Мазінська, – є одним із напрямів політики Співтовариства, тобто таких починань, які без втручання у справи, що залишаються виключною компетенцією держави-члена, покликані підтримувати всі дії, координовані на європейському рівні, а також заходи, що здійснюються в індивідуальному порядку в державах-членах, якщо вони слугують досягненню спільно прийнятої мети” [16, s. 5].

Саме в сучасний період реформування освітньої системи Польщі, що розпочався орієнтовно 2005 р., відбулися істотні системні зміни в польській освіті. Ці зміни охоплювали модифікацію системи освіти крізь призму втілення в життя структурних реформ. Реформи, у свою чергу, включали в себе запровадження нових ступенів освіти, типів шкіл, зовнішніх іспитів, підпорядкованість шкіл муніципальним органам влади. Орієнтиром для проведення в Польщі реформ послугували основи освітньої політики ЄС, викладеної в Лісабонській стратегії 2000 р. [4, s. 103].

В основу освітньої реформи Польщі були покладені принципи демократичної системи освіти, сформульовані польськими вченими ще в останньому десятиріччі ХХ ст. Маючи всі універсальні характеристики, водночас ці принципи відображали специфіку країни. Нижче коротко розглянемо їх.

1. Принцип загальності освіти, що виражається в її демократизації та забезпеченні повної реалізації загального права на освіту (дошкільну та повну середню). Загальність освіти припускає також її безкоштовність, принаймні на рівні “основних програм”, а також надання молоді соціальної допомоги в реалізації права на повноцінну освіту.

2. Принцип безперервності освіти, що ототожнюється з розвитком навчально-виховних установ, загальнодоступністю різних форм і засобів освіти. Навчання у школі, відповідно до цього принципу, стає лише органічною частиною безперервної системи.

3. Принцип єдності і диференціації системи освіти, що означає єдність цілей виховання і базового змісту освіти, гарантує доступ до школи вищого рівня, загальний для всіх “програмний мінімум” і диференційований додатковий зміст освіти для різних груп учнів.

4. Принцип заміни вузькопрофільного навчання широкопрофільним, що сприяє швидкій перекваліфікації працівників і мобільності в кадровій політиці.

5. Принцип багатобічного інтелектуального, психічного, суспільно-професійного, фізичного розвитку учнів, що гарантує формування повноцінної особистості.

6. Принцип виховання за допомогою праці, що передбачає наповнення всього навчально-виховного процесу проблематикою праці, політехнізму, професійними знаннями й уміннями, які відповідають етапові й типові освіти, напрямам і проблемам шкільної та професійної орієнтації.

7. Принцип широкого фронту освіти й виховання, а також гуманізації освіти, що припускає відновлення системи освіти в умовах, коли школа втратила монополію на освітні послуги. Відповідно до цього принципу “школа завтрашнього дня” повинна розвивати ши-

року систему самоврядування, що забезпечує суб'єктність учителів та учнів, включення батьків і громадськості у виховний процес, відкритість до співробітництва із системою позашкільної освіти й виховання.

8. Принцип гнучкості освіти та її реформувань, що виражає протилежність сталості та уніфікації навчальних програм та організаційних структур, методів і форм навчання й виховання. Він припускає здатність сучасної навчально-виховної системи адаптуватися до змін, що відбуваються в суспільному житті, економіці, культурі і стилі життя, в науково-технічному прогресі. Цей принцип також передбачає підвищення рівня автономії шкіл і вчителів, можливість вибору альтернативних програм і підручників, розробки авторських програм і навчальних посібників.

9. Принцип державності, самоврядності та соціалізації освіти, що має на увазі участь держави у фінансуванні і керуванні основними формами діяльності шкіл та інших навчально-виховних закладів; соціалізацію школи і всієї системи освіти шляхом залучення громадських організацій та інститутів до розробки цілей і завдань освіти, керування освітою і контролю за нею, створення матеріальних умов, що забезпечують ефективне функціонування освіти.

10. Принцип науковості та економічності освіти. Він означає, що прийняті рішення щодо розвитку освіти повинні бути оптимальними та ефективними з педагогічної, суспільної, економічної точок зору, оскільки система освіти є не тільки одним із елементів соціальної програми держави, але й фактором її економічного та суспільного розвитку. Втілення в життя цього принципу пов'язане з вибором концепції вдосконалювання та реформування школи й усієї системи освіти з опорою на науку, педагогічні знання і досвід, теоретичні розробки сучасної моделі школи, що відрізняється новою структурою і реалізує сучасні цілі освіти й виховання, новий їхній зміст [17, с. 38-40].

Ці принципи знайшли відображення в “Законі про систему освіти” (1991), який протягом кількох років істотно оновлювався. Остаточну редакцію Закону було введено в життя 1 січня 1999 р. [18].

Ще одним фундаментальним процесом, що передував польській освітній реформі, був процес вироблення польськими вченими освітньої парадигми, яка мала би можливість задовольнити запити суспільства, що сформувалися в результаті його соціальної трансформації. Вироблення освітньої парадигми ґрунтувалося на виборі між адаптаційною, критичною та критично-креативною доктринами освіти [19, с. 105].

Адаптаційна доктрина, відображаючи соціально-економічну модель країни, сприяє не тільки зміцненню існуючої організації громадського життя, але і збереженню пануючої політичної системи. Ця доктрина визначає функції освіти як службові відносно держави, нехтуючи функціями освіти стосовно суспільства.

Критична доктрина характеризується спонуканням до інновацій, креативності, до змін у навколишньому світі. Така модель освіти, на думку польського дослідника Т. Левовицького, служить у першу чергу громадянам, людям, які спільно творять суспільство, а не підтримці державних механізмів і зміцненню існуючих соціальних інститутів. У такій системі освіта знаходить висвітлення суб'єктності всіх активних учасників освітньо-просвітницьких процесів, враховуються їхні потреби й бажання, бачення ними цілей і змісту освіти.

Критично-креативна доктрина освіти ґрунтується на демократичному суспільному устрої, вивільненні і розвитку потенційних здібностей людини. У різних формах вона відбивається в концепціях виховання, що концентрується на створенні умов для необмеженого розвитку особистості, врахуванні її індивідуальних потреб і прагнень, пропозицій щодо гідних загального поширення різних інтерпретацій системи цінностей [20].

Більшістю польських педагогів в якості пріоритетної було обрано критично-креативну доктрину, адже саме її використання було здатне найбільшою мірою сформувати вільну людину, обмежено залежну від зовнішніх факторів, заповзятливу, ініціативну, тобто повноцінного суб'єкта і самого життя, і власної діяльності. Отже, критично-креативну доктрину, модель якої практично відповідає західному розумінню освіти і ґрунтується на демократичному сус-

пільному устрої, вивільненні й розвитку потенційних здібностей людини, було покладено в основу сучасної освітньої політики Республіки Польща.

Пріоритетна цільова спрямованість цієї політики передбачає включення до неї окреслених нижче положень.

1. Вища і безперервна освіта протягом усього життя людини. Такий освітній ланцюжок виходить із дошкільного періоду, включає базове загальне і професійне навчання, потім – вищу освіту, але велика частина освіти припадає на освіту дорослих. Кожна ланка такого освітнього ланцюга рівною мірою важлива, оскільки впливає на інші його ланки.

2. Орієнтація вищої освіти на суб'єктність усіх активних учасників освітнього процесу як прагнення до інноваційно-креативного цивільного творення суспільства (без заперечення державних механізмів та існуючих соціальних інститутів) [20, с. 52-53].

3. Найбільш повне дотримання умов Булонської декларації щодо розробки принципів видання Додатку до диплома як одного з центральних моментів інтеграції системи вищої освіти Польщі в загальноєвропейську освітню систему.

4. Розробка і застосування національної системи перекладу кредитів на основі європейської системи ECTS для вирішення одного з найважливіших завдань – забезпечення можливості порівняння та кваліфікаційної ідентифікації дипломів у створюваному європейському освітньому просторі.

5. Пріоритет бюджетного фінансування системи вищої освіти (до 90%), особливо не ринково орієнтованих університетів.

Реалізація освітньої реформи в Польщі знайшла вираження насамперед у структурній перебудові всієї системи освіти.

Освіта в Польщі обов'язкова до 18 років. Для здійснення оптимального взаємозв'язку між середнім і вищим рівнями освіти в країні були запроваджені різні за термінами навчання форми середньої школи: шестирічна початкова школа, трирічна гімназія, трирічний профільний ліцей, дворічне професійне училище і дворічний ліцей підвищення кваліфікації.



### *Література.*

1. Ćwikliński Andrzej. Zmiany w polskiej edukacji w okresie globalizacji, integracji i transformacji systemowej. Poznań : Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, 2005. 584 s.

2. Єгоров Г. С., Лавриченко Н. М., Мельниченко Б. Ф. Тенденції реформування загальної середньої освіти у країнах Європейського Союзу: монографія. У 2-х ч. Ч. 1. Київ : Педагогічна думка, 2008. 146 с.

3. Malinowski Ludwik. Współczesne problemy Europy 1919-1999: wybór zagadnień. Warszawa : Wyższa Szkoła Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, 2000. 243 s.

4. Pawlak Robert. Polska reforma oświaty a europejska polityka edukacyjna. *Studia Europejskie*. 2004. № 3. S. 101-121.

5. Mikołajczyk Z. J. Edukacja a równość szans w okresie transformacji. W książce: Nierówni i równiejsi. Sprawiedliwość dystrybucyjna zasu *transformacji* w Polsce. [Red. T. Kowalik]. Warszawa : Fundacja Innowacja, 2012. S. 312-346.

6. Gołębiowski Bronisław. Edukacja i polityka: wybrane problemy postaw społeczno-politycznych polskich nauczycieli, studentów i uczniów z przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Warszawa : Dom Wydawniczy Elipsa, 1996. 256 s.

7. Ratus Bronisław. Edukacja w okresie reform ustrojowych: studia i szkice pedagogiczne. Zielona Góra : Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Tadeusza Kotarbińskiego, 1996. 82 s.

8. Dobra i nowoczesna szkoła – kontynuacja przemian edukacyjnych. Częstochowski Biuletyn Oświatowy. 1993. № 2. S. 3-6.

9. Cimoszewicz Włodzimierz. „Założenia długofalowej polityki edukacyjnej państwa ze szczególnym uwzględnieniem programu rozwoju kształcenia na poziomie wyższym” stanowiące realizację uchwały Sejmu RP z dnia 12 października 1995 r. Warszawa : Sejm Preczypospolitej, II kadencja, Prezes Rady Ministrów, 1996. 45 s.

10. Kraś Jacek. Reforma systemu oświaty w III RP: założenia i realizacja. *Resovia Sacra. Studia Teologiczno-Filozoficzne Diecezji Rzeszowskiej*. 2007/2008. № 14-15. S. 303-318.

11. Ćwikliński Andrzej. Zmiany w polskiej edukacji w okresie globalizacji, integracji i transformacji systemowej. Poznań : Wydawnictwo Naukowe UAM, 2005. 581 s.

12. Sztando Andrzej. Progospodarczy obszar polityki edukacyjnej władz lokalnych. W książce: Problemy rozwoju polityki regionalnej i lokalnej: Zadania, uwarunkowania, dylematy rozwoju regionów. [Red. naukowy Marian Malicki]. Szczecin : Economicus, 2008. S. 235-246.

13. Ryba Raymond. Is Progress Towards Development of the European Dimension in Education Satisfactory. In the book: Aspects of Education and the European Union. [Ed. by David Philips]. Wallingford : Triangle Books, 1995. P. 63-76.

14. Education and Training 2010. The Success of the Lisbon Strategy Hinges on Urgent Reforms. Commission of the European Communities, COM (2003) 685 final, 11 November 2003. Brussels, 2003. 42 p.

15. Попадич О. О., Голоніч Я., Буйдова Н., Палінчак В. М. Правове виховання майбутніх фахівців комп'ютерної галузі: теорія та практика: монографія. Ужгород : Ліра, 2015. 238 с.

16. Mazińska Magdalena. Polityka edukacyjna Unii Europejskiej. Warszawa : WSiP Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, 2004. 68 s.

17. Banach Czesław. Polska szkoła i system edukacji. Przemiany i perspektywy. Toruń : Wydawnictwo Adam Marszałek, 1997. 185 s.

18. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. Dz. U. № 95, poz. 425. URL: <https://www.prawo.vulcan.edu.pl/przegdok.asp?qdatprz=akt&qplikid=1>.

19. Андрушкевич Ф. Польський “освітній прорив” та його значення для українських освітніх інновацій. *Вища освіта України*. 2010. № 4. С. 103-109.

20. Люцина Х. Некоторые итоги сопоставительного анализа реформ образования в России и Польше. *Alma Mater: Вестник высшей школы*. 2003. № 8. С. 52-54.

### **3.4. Особливості підготовки менеджерів у вищій школі Польщі**

Розвиток польської вищої школи на початку трансформаційного періоду відбувався завдяки ринковим перетворенням в країні, соціально-економічним нововведенням, а згодом і вступу Польщі в ЄС (2004 р.). Це зумовило потребу у створенні і відкритті на сучасному етапі нових спеціальностей і факультетів, у підготовці фахівців, на яких є попит, робота яких пов'язана з розвитком ринкових економічних відносин (економіка, бізнес, менеджмент, фінанси, банківська справа, право тощо).

Ми солідарні з висновками польських учених, згідно з якими система підготовки менеджерів у Польщі розвивається швидше порівняно з іншими посткомуністичними країнами. А у вищих школах, де готують менеджерів, активно впроваджується закордонний досвід, не тільки європейський, а також американський та азійський [1, s. 32].

Подібно до інших країн Європи, найпрестижнішими серед закладів вищої освіти Польщі є університети. Особливим престижем користуються заклади, розташовані у Варшаві, Кракові, Вроцлаві, Познані, Любліні. В систему вищої освіти входять державні та приватні освітні заклади, між якими є суттєва різниця. Державні заклади вищої освіти здебільшого мають статус університету і пропонують своїм слухачам класичну освіту з великою кількістю лекційних годин, хоча в навчальному процесі передбачені також практичні заняття і виробничі практики. Приватні заклади вищої освіти зазвичай роблять акцент на практичній стороні засвоєння студентами навичок своєї професії. Якщо студент налаштований здобути фундаментальні знання, опанувати класичні теорії і лише після цього розбудовувати свою професійну кар'єру, він, як правило, обирає класичний державний заклад вищої освіти.

Прикладом такого класичного державного закладу може слугувати Краківський економічний університет (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, UEK) – найбільший державний економічний заклад вищої освіти Польщі, заснований ще 1925 р. З того часу уні-

верситет розвиває власні освітні традиції, активно впроваджує нові освітні технології, завдяки чому сьогодні є найпотужнішим польським науковим центром у галузі точних та економічних наук. Цей університет за історію його функціонування вже закінчили близько 100 тис. випускників. Саме в ньому вперше в Польщі на початку 1990-х рр. було введено викладання англійською мовою.

Краківський економічний університет пропонує бакалаврські, магістерські програми, можливості здобуття післядипломної освіти і навчання в аспірантурі. Студенти мають змогу отримати подвійний диплом завдяки реалізації партнерських програм із закладами вищої освіти Франції, Німеччини, Іспанії, України. Університет надає можливість навчатися іноземцям, адже чимало дисциплін викладаються паралельно польською та англійською мовами. В бакалавраті обов'язковим є вивчення двох іноземних мов. На вибір студентів пропонуються англійська, німецька, французька, італійська, іспанська, російська мови. Іноземні студенти також вивчають польську мову. Навчатися можна дистанційно, маючи лише доступ до мережі Інтернет, завдяки платформі e-learning. З огляду на можливість використання системи Moodle процес навчання максимально автоматизований, студенти можуть отримати інформацію про заняття, консультації викладачів, вимоги до складання іспитів, різні матеріали, необхідні для засвоєння курсів.

Краківський економічний університет має партнерські угоди про співробітництво з понад 200-ми закордонними навчальними закладами, організаціями та комерційними структурами. Серед них Google, IBM, PMI (Project Management Institute), PricewaterhouseCoopers, Elektrolux, Motorola, Shell, Nestlé, Danone та багато інших. Серед працедавців університет користується популярністю завдяки високому рівню знань випускників. Його студенти є активними учасниками міжнародних освітніх програм, що дозволяють проводити частину семестрів у партнерських закладах освіти. Університет входить до складу багатьох престижних міжнародних організацій, серед яких NIBES (Network of International Business and Economic Schools), UNEECC (University Network of the European

Capitals of Culture), EUA (European University Association), EMBS (European Management and Business Sciences) [2].

Значний внесок у розбудову системи вищої освіти й підготовку кваліфікованих економістів і менеджерів роблять приватні вищі школи Польщі, найавторитетнішими з-поміж яких є Університет Лазарського у Варшаві (Łazarski University), Академія фінансів і бізнесу Вістула (університетська група, що включає в себе Академію фінансів, Варшавську школу туризму і відпочинку, Європейську академію мистецтв та Вроцлавський університет бізнесу), Університет менеджменту у Варшаві (Wyższa Szkoła Menedżerska, WSM), Вища школа економіки та інновацій у Любліні (Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji, WSEI) та інші. Підтвердженням цієї тези слугують слова польських науковців, які зауважують, що, крім кількісних змін, недержавні вищі школи внесли нові якісні явища в систему вищої освіти. Саме недержавні заклади є лідерами інновацій, саме вони впроваджують найбільш оригінальні й бажані напрями навчання та спеціальності [3, s. 24]. Через досконале володіння системою менеджменту і підприємницький хист вони виступають досвідченими організаторами економічної та бізнес-освіти. З огляду на це досвід підготовки фахівців-менеджерів у приватних вищих школах Польщі заслуговує на більш докладне вивчення і запровадження в освітній простір нашої країни.

Результати аналізу структури приватних закладів вищої освіти Польщі дають змогу стверджувати, що переважна їх більшість – це підприємницькі навчальні заклади, які готують фахівців для економіки країни – підприємців, менеджерів, фінансистів. Польська приватна вища освіта зосереджена на підготовці менеджерів та маркетологів, меншою мірою економістів. Українська, на відміну від неї, більшою мірою готує економістів і підприємців. Це зумовлено передусім необхідністю забезпечення ринку праці необхідними фахівцями і є відповіддю на запити як польського суспільства, так і суспільств сусідніх країн.

Студіювання польського досвіду підготовки фахівців економічного профілю уможливорює виявлення позитивних тенденцій, серед яких відзначимо такі:

- загальне зростання кількості учбових предметів на вибір студентів, що дозволяє задовольнити фахові потреби та зацікавлення кожної особистості;
- відносне збільшення кількості психолого-педагогічних дисциплін;
- посилене вивчення іноземних мов (насамперед англійської, німецької, французької, іспанської, італійської);
- підвищення рівня професійної зорієнтованості навчальних програм;
- забезпечення реальної можливості працевлаштування випускників в іноземних корпораціях.

Останню тенденцію можна проілюструвати на такому прикладі. Згадана вище Академія фінансів і бізнесу Вістула пропонує студентам активне співробітництво з бізнесом і підготовку спеціаліста, зорієнтованого на роботу в конкретній компанії. Перелік бізнес-партнерів Академії вражає: до нього входять Microsoft, Oracle, Business Centre Club, Alior Bank, Aster, Ciech, Getin Bank, TP, D-link, Sequence, Global One, MT Polska, Saint-Gobain, DAT Computer Concepts, Presspublica, IBM. Ці компанії беруть активну участь у розробці навчальних програм, надають для проведення практичних занять своїх тренерів, пропонують оплату студентських практик, забезпечують працевлаштування студентів і випускників. Після завершення навчання випускники отримують не тільки дипломи про вищу освіту, але й сертифікати промислових підприємств, які слугують вагомим доповненням до резюме.

У Вищій школі економіки та інновацій (Люблін) значну увагу звертають на стажування і практику студентів, працевлаштування випускників, відповідність набутих ними навичок ринковим запитам. Також студенти мають можливість проходити практику в іноземних професійних організаціях – партнерах вищої школи. Діє система стипендійних виплат кращим студентам, забезпечуються можливості оплачуваної практики під час навчання. Щорічно у Вищій школі проводиться ярмарок професій, де за допомогою Люблінського центру зайнятості студенти можуть обрати собі праце-

давця. Чимало студентів стають учасниками обмінних програм у рамках ERASMUS+. частково навчаючись за кордоном та дістаючи кваліфікації, затребувані на європейському ринку праці [2].

У вищих школах недержавної форми власності Польщі на сучасному етапі відбувається вартій уваги динамічний процес удосконалення підготовки бакалаврів-менеджерів, що відповідає вимогам часу і потребам економіки держави: впроваджуються нові дисципліни, розробляються сучасні навчальні програми, застосовуються інноваційні методи навчання.

Загалом програма навчання для присудження ступеня ліценціата напряму «Менеджмент» повинна охоплювати 2200 години дидактичних занять, з яких 1850 годин окреслені у стандартах навчання. Предмети, які зобов'язані вивчити всі студенти цього напряму, поділяються на три групи:

1) предмети, які дають загальноекономічні знання (мікроекономіка, макроекономіка, економічне право, а також 2-3 предмети на вибір з-поміж таких: філософія, соціологія, логіка, історія економіки, економічна географія);

2) предмети основного напряму (основи менеджменту, організаційна поведінка, стратегічний менеджмент, менеджмент європейських ринків, управління персоналом, управління виробництвом, управління логістикою, облік грошових коштів, фінанси, управління фінансами підприємств, основи маркетингу, ринкове та маркетингове дослідження, управління та маркетингове планування, маркетинг торгівлі і послуг);

3) загальні предмети (математика, описова статистика, основи економетрії, інформатика, іноземні мови).

Кожна приватна вища школа пропонує для вивчення на вибір студентів ряд предметів, що поглиблюють знання з обраної спеціальності.

Результати аналізу навчальних програм приватних вищих шкіл Польщі, які здійснюють підготовку менеджерів, засвідчують, що для присудження ступеня ліценціата (освітньо-кваліфікаційного ступеня “бакалавр”) необхідно пройти трирічний курс навчання.

Кожен курс складається із зимового і літнього семестрів. Навчання відбувається 4 рази на тиждень, що дозволяє інтенсифікувати самостійну роботу студентів. Упродовж 6 семестрів студенти в середньому опановують 45-50 дисциплін, які поділяються відповідно до стандартів навчання. На їх вивчення відводиться приблизно 2000 годин. Цікавим є також те, що вже після 3 семестру студенти проходять 3-тижневу практику, а протягом першого навчального року вже вивчаються дисципліни всіх трьох груп: іноземні мови, математика, мікроекономіка, наука про організацію, основи менеджменту, основи правових наук, фінансові основи, фінансовий облік, мікроекономіка, інформатика в менеджменті, маркетинг тощо [4, с. 257].

Для забезпечення вищої освіти європейського рівня конкурентоздатності у приватних вищих школах Польської республіки здійснюється робота з удосконалення та модернізації змісту економічної освіти, індивідуалізації навчального процесу. Завдяки широкому спектру навчальних дисциплін на вибір (понад 20), польські та іноземні студенти мають змогу обирати напрями навчання і формувати свої власні знання, визначати свій професійний шлях. До прикладу, у Краківському економічному університеті на всіх спеціальностях напряму “Менеджмент” на 2 курсі на індивідуальний вибір пропонуються такі дисципліни: філософія, психологія, економічні доктрини та їх розвиток, концепції функціонування економіки та їх еволюція. Проте вже на третьому році навчання дисципліни за вибором студента можуть різнитися залежно від спеціальності. Так, для студентів спеціальності “Менеджмент виробництва” цікавими для вивчення можуть бути такі предмети: аналіз витрат виробництва, державно-приватне партнерство, промислова політика, облік і комп’ютеризація на малих підприємствах, податкові стратегії підприємств, малі і середні підприємства в розвитку економіки тощо. Натомість студентам, які навчаються за спеціальністю “Управління підприємствами”, запропоновані на вибір дещо інші дисципліни: оцінка працівників, управління персоналом, планування та організація роботи, підприємливість, ринок праці та інші. На вивчення дисциплін цієї групи на 3 курсі виділено 200 аудиторних годин (15 кредитів) [4, с. 257].



На підставі викладеного вище можемо зробити висновок, згідно з яким заклади вищої освіти Польщі здійснюють підготовку фахівців економічного напрямку відповідно до державних стандартів і кращих здобутків освітньої політики ЄС, особливо в галузі підготовки бакалаврів.

### *Література.*

1. Włodarska-Zoła Lydia. Efekty modernizacji Polskiego systemu kształcenia menedżerów. *Гуманізація навчально-виховного процесу: Зб. наук. праць. Вип. XXXIX*. [Заг. ред. В. І. Сипченка]. Слов'янськ : Видавничий центр Слов'янського держ. пед. ун-ту, 2007. С. 31-36.

2. Экономическое образование в Польше. World Study: образование за рубежом. URL: <https://world-study.ua/education/poland/universities/economical/>.

3. Zalek Aneta, Grzesiuk Aleksandra. Niepubliczne uczelnie wyższe – fenomen Polskiego rynku edukacyjnego. Fakty i stereotypy. W książce: *Szkolnictwo niepubliczne w Polsce i Unii Europejskiej – stan obecny i perspektywy rozwoju*. [Red. naukowa T. Białas]. Gdynia : Wydawnictwo WSAiB im. E. Kwiatkoskiego, 2008. S. 17-26.

4. Гавран В. Я., Гавран М. І. Особливості підготовки фахівців-менеджерів у приватних вищих школах Польщі та України. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. № 739: “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. 2012. С. 254-259.

### **Висновки до третього розділу**

Результати теоретичного аналізу наукової літератури засвідчують, що вища економічна освіта в країнах ЄС передбачає збільшення в навчальних програмах обсягів самостійної та індивідуальної роботи, формування гнучких графіків навчання, введення вільного вибору пакетів програм, темпу навчання. Основним суб'єктом системи економічної освіти є спеціаліст, який відзначається активністю, творчим мисленням, самокритичністю, прагне до наукової роботи, до використання у своїй праці інновацій. Акцент у системі

економічної освіти поставлено на формах і методах, що забезпечують перетворення процесу навчання у процес самонавчання, перехід від суб'єктно-об'єктних відносин до суб'єктно-суб'єктних, переорієнтацію з простої передачі знань від викладача до студента на спільні активні організаційні дії у сфері навчання.

У третьому розділі відзначено, що система вищої освіти Польщі має низку переваг перед відповідною вітчизняною системою завдяки міжнародному студентському середовищу, модернізованим, осучасненим освітнім програмам, налаштованим на задоволення потреб ринку праці, фінансовій підтримці європейських фондів, наявності професорсько-викладацького складу міжнародного рівня, значній питомій вазі серед викладачів закладів вищої освіти практиків – успішних адвокатів, фінансистів, економістів, топ-менеджерів, а також визнанні виданих польськими закладами вищої освіти дипломів на теренах ЄС.

З'ясовано, що особливістю підготовки фахівців з менеджменту у приватних вищих школах Польщі є професійна зорієнтованість навчального процесу зі значним навантаженням дисциплін основного напрямку навчання, достатньою кількістю часу на самостійну роботу, а також гарантією свободи індивідуального вибору професійного шляху і формування професійних знань, умінь і навичок. Тривалість навчання та рівень пропонованої економічної освіти у приватних вищих школах здебільшого відповідає європейським освітнім стандартам завдяки державному контролю та одночасно незалежній оцінці якості освіти.

На підставі вивчення польського досвіду можемо пропонувати вдосконалення підготовки менеджерів у нашій країні завдяки розширенню спектра дисциплін за індивідуальним вибором студента, впровадженню нових, професійно зорієнтованих навчальних предметів.

У третьому розділі виокремлено головні професійні та особистісні якості керівника-менеджера, від яких залежать і принципи його роботи, в розумінні польських колег: а) компетентність – володіння знаннями, вміннями, досвідом, які необхідні для професійного виконання посадових повноважень; б) гуманність – людинолюб-

ство і шляхетна моральна мотивація службової поведінки, прагнення розкривати в людях найкращі морально-ділові якості; в) усвідомлення самоцінності власного життя; г) інноваційність – устремління до раціоналізаторства, здатність ризикувати; ґ) прагматизм – намагання досягти в роботі позитивного результату, раціональне використання часового та інших ресурсів.

Певний інтерес для керівників українських закладів вищої освіти може становити й досвід відповідних закладів Польщі щодо надання випускникам реальної можливості працевлаштування в іноземних корпораціях, проведення ярмарків професій, де студенти мають змогу на власний розсуд обрати собі працедавця, а також щодо організації змістовного дозвілля студентів.

У розділі доведено, що одним із провідних напрямів модернізації економічної освіти в Україні повинно стати запровадження поширеного в освітньому просторі країн ЄС компетентісно орієнтованого підходу до навчання, в основі якого закладена ідея формування компетентної людини, котра має необхідні знання, професіоналізм, високі морально-етичні якості, спроможна адекватно діяти у відповідних ситуаціях і брати на себе відповідальність за певний вид діяльності.

Авторським колективом зроблено висновок, згідно з яким входження українських університетів до європейського університетського простору вимагає значного посилення їхнього наукового сегменту, покращення відповідної дослідницької бази, підвищення рівня підготовки науковців нового покоління, які були би здатні конкурувати з провідними вченими Європи.

### **Контрольні питання до третього розділу**

1. Назвіть ключові характеристики та характерні ознаки розвитку європейської моделі вищої освіти на початку XXI століття.
2. Окресліть основні принципи прийнятої 1988 р. Загальної Хартії Університетів (*Magna Charta Universitatum*).
3. Які основні завдання освітньої політики країн європейської спільноти було проголошено в рамках нової стратегії економічного розвитку країн ЄС, ухваленої в Лісабоні 2000 р.?

4. Розкрийте зміст понять “академічна мобільність” та “академічна чесність” у контексті характеристики ознак сучасної європейської освіти.

5. Що включає в себе зміст концепції ключових компетентностей? Назвіть групи ключових компетентностей, виділених у робочій програмі Європейської Комісії “Ключові компетентності для навчання протягом життя. Європейська довідкова система”.

6. Якими є основні причини і завдання трансформації освітньої системи Польщі наприкінці ХХ - на початку ХХІ століть?

7. Охарактеризуйте основні етапи процесу реформування і децентралізації системи освіти Польщі починаючи з кінця 1980-х рр.

8. Які чинники негативно вплинули на процес реформування польської системи освіти в останньому десятиріччі ХХ ст.? Як вони співвідносяться із сучасними проблемами освітньої системи України і в які способи негативний польський досвід може бути використаний у нашій країні?

9. В чому полягає зміст істотних системних змін, що відбувалися в рамках структурного реформування системи вищої освіти Польщі з середини першого десятиріччя нового ХХІ ст.? На яких принципах побудована реформа польської освіти?

10. Які можна назвати основні особливості системи підготовки менеджерів у закладах вищої освіти Польщі?

11. Назвіть найпрестижніші університети і приватні школи Польщі, які готують кваліфікованих менеджерів, фінансистів, підприємців.

12. В чому полягає привабливість польських закладів вищої освіти для української молоді?

13. Які можна виділити позитивні тенденції, що характеризують розвиток системи підготовки фахівців економічного профілю в Польщі на сучасному етапі?

14. В чому, на Ваш погляд, можуть полягати шляхи використання польського досвіду підготовки економістів і менеджерів у практиці вищої освіти України?

## ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів наукового пошуку уможливило формулювання таких висновків.

Аналіз причин високої стабільності та авторитету американських закладів вищої освіти свідчить про те, що в основі цього явища лежать два основні фактори: спрямованість на первісну систему цінностей (служіння суспільству, пошук “істини”, відкритість і гласність наукових дискусій, академічні свободи) і висока адаптивність до мінливих умов середовища, в якому функціонує будь-яка система. Тільки неухильне дотримання цих принципів дозволило університетам завоювати і протягом тривалого часу зберігати ту довіру суспільства до вищої освіти, яка існує в США. Сучасне американське суспільство, як і раніше, розглядає університети як середовище, де його обдаровані члени мають достатньо свободи і підтримки для пошуку істини, де вони достатньою мірою захищені від можливих негативних впливів соціального середовища.

Вартим уваги є той факт, що в США як оперативно вивчають та оцінюють нинішній стан системи освіти та її ефективність, так і працюють над тим, щоб своєчасно коригувати упущення. Для цього регулярно здійснюються дослідження ефективності підготовки спеціалістів, аналізуються причини недоліків і помилок. З огляду на результати проведених досліджень вносяться корективи до навчальних планів, вилучаються з них застарілі навчальні дисципліни й матеріали і вводяться нові, потреба в яких продиктована самим життям.

В умовах реалізації процесів децентралізації державної влади в Україні надзвичайно актуальним є досвід управління вищою освітою в США. Слід, зокрема, взяти до уваги процедури, що забезпечують дійсну автономію американських закладів вищої освіти, які є реально захищеними від політичного тиску, проводять незалежну кадрову, освітню та фінансову політику.

Заслуговує на вивчення досвід співпраці рад вищої освіти в окремих штатах країни з комісіями щодо робочої сили. Аналогіч-

на проблема потребує термінового вирішення в Україні, де немає ефективної взаємодії центральних і місцевих органів державного управління та місцевого самоврядування із закладами вищої освіти, радами ректорів, центрами зайнятості та іншими структурами, що впливають на формування державного замовлення щодо забезпечення фахівцями тих чи інших галузей економіки.

Авторським колективом представлено на Ваш розсуд видання з'ясовано, що економічна освіта в США має комплексну структуру та орієнтується на вимоги ринку праці й потреби певної соціальної та економічної інфраструктури. Тенденцією є дедалі більше зростання популярності вищої економічної та бізнес-освіти, прагнення навчальних закладів і держави зробити її доступнішою та привабливішою.

У навчальному виданні обґрунтовано, що найбільшого досвіду й успіхів в економічній підготовці молоді порівняно з іншими країнами світу досягнуто саме в США. Виявлено найважливіші здобутки та особливості американської системи економічної і бізнес-освіти, яка спрямована на розвиток у молоді потягу до систематичного самовдосконалення, безперервної самоосвіти, на прищеплення молодим людям бажання постійно, впродовж усього життя підвищувати свій професійний рівень. Американські навчальні програми орієнтовані на забезпечення практичного використання в майбутній професійній діяльності майже всіх здобутих під час навчання знань, умінь і навичок.

Серед основних технологій і методів підготовки майбутніх менеджерів у навчальному виданні виділено метод “case study” (як основний), лекційний метод, метод дискусій, самостійну навчально-пізнавальну діяльність (як педагогічну технологію), метод інтерактивного навчання. З'ясовано сутність та ефективність змістового, педагогічного, дефініційного та методологічного підходів до організації навчальної діяльності. На відміну від традиційної вітчизняної організації навчального процесу з переважанням аудиторних занять в американських університетах акцент перенесено з поняття “teaching” на поняття “learning”. Майбутні ба-

калаври та магістри повинні самостійно набувати необхідних їм знань. Головна роль у навчанні відводиться зв'язку з практикою бізнесу, самопідготовці, самонавчанню, а викладач переважно забезпечує контроль і регулювання всього процесу, вказуючи студентам можливі напрями їхніх пошуків. Поза сумнівом, сьогодні навчання економістів в українських закладах вищої освіти потребує переосмислення традиційних методів і форм викладання, полегшення умов занять зі студентами за рахунок індивідуалізації навчання, збільшення питомої ваги практичної складової підготовки фахівців, застосування інтерактивних методів навчання, здатних забезпечити його дієвість та ефективність. На наш погляд, важливим чинником застосування таких методів є те, що вони спираються на рефлексію як внутрішній механізм розвитку професійного мислення та вміння приймати рішення. Перш за все, необхідно усвідомити, що справжньою метою навчання є не тільки озброєння майбутнього спеціаліста необхідними знаннями, а й формування в нього здібностей до самостійного ефективного вирішення складних професійних завдань. Досвід провідних закладів вищої освіти США засвідчує, що ефективність навчання підвищується за умов використання такої організації навчального процесу, зміст якої накладається на контекст майбутньої професійної діяльності студентів і подається в ігровій формі.

На основі узагальнення досвіду освітніх реформ у Польщі відзначено, що економічна освіта в сусідній країні спрямована на підготовку фахівців з активною професійною позицією, творчим мисленням, самокритичністю. Такий підхід вимагає забезпечення необхідного часу для самостійної дослідницької праці, перенесення акценту з академічних досягнень на повагу до особистості та індивідуальності. Вивчення польського досвіду щодо роботи закладів вищої освіти може допомогти вдосконалити систему підготовки фахівців різних галузей економіки в Україні. Особливо цікавим і корисним повинно бути вивчення навчальних програм приватних вищих шкіл Польщі, де, зважаючи на те що Польща є державою - членом ЄС, здійснюється підготовка фахівців за спеціальностями,

які ще не впроваджені в українських недержавних закладах вищої освіти.

На прикладі Польщі ми переконалися в тому, що європейська освіта характеризується відкритістю і прозорістю наукових і методичних пошуків, налаштована на встановлення і підтримання якомога ширших міжнародних контактів, у чому досягла неабияких успіхів. Подібним шляхом повинна розвиватися й освітня система України. Враховуючи зарубіжний досвід, українська система економічної освіти має спрямовувати свої зусилля на створення основ інтелектуального потенціалу суспільства, розкриття здібностей кожної особистості, забезпечення всім членам суспільства рівних можливостей для самореалізації, формування на ринку праці робочої сили, яка б відповідала суспільним запитам щодо своєї структури і кваліфікації, синхронізацію власних дій із діями працедавців.

На часі – глибокі докорінні зміни в освітній царині України, необхідні для того, щоб пристосувати її до умов і потреб XXI століття. На підставі студіювання світового освітнього досвіду та напрацювань західних аналітиків [1, р. 12-13] можна сформулювати такі основні рекомендації та пропозиції щодо реформування вітчизняної системи освіти.

1. Освіта, професійна підготовка і наукові дослідження не повинні розглядатися як відокремлені та ізольовані одна від одної галузі; вони повинні бути інтегровані одна в одну, а всі разом – у сферу професійної діяльності.

2. Слід переглянути роль держави в розвитку системи освіти. Замість авторитарно-бюрократичного адміністрування і втручання в освітянські справи держава повинна визначати стратегію розвитку вищої школи, сприяти процесам автономізації, здійснювати так зване “регулювання на відстані”, адекватно оцінюючи при цьому результати своєї діяльності. Українські заклади вищої освіти потребують більшої самостійності.

3. Освітня система повинна стати відкритою і доступною для перевірки з метою оцінки її діяльності та визначення користі, яку вона приносить економіці, культурі, суспільству в цілому.



4. Замість захоплення кількісними аспектами освіти (слід зазначити, що подібна проблема актуальна не тільки для України) слід зосередитися на питаннях якості, ефективності та результативності.

5. Не варто робити вибір між “технічними” і “гуманітарними” аспектами освіти. Їх впровадження повинно бути взаємодоповнюючим і взаємопідсилюючим, що вкрай важливо для становлення сучасного цивілізованого суспільства.

6. Без сумніву, значення освіти й науки в сучасному суспільстві не вичерпується економічними аспектами. Так само важливими є і соціальний та гуманітарний компоненти наукової та інноваційної діяльності, а також світоглядно-ціннісна роль освіти. Культура не менш важлива для суспільства ніж економіка, політика, національна безпека та інші чинники. Від того, як громадяни країни ідентифікують самі себе, як представляють свій народ і свою країну у світі, залежить їхнє майбутнє. Події, що сталися в Україні 2014 р., зокрема в Криму й на Донбасі, засвідчили, що протягом останніх десятиліть у нашій державі не проводилося послідовної, цілеспрямованої, ефективної культурної політики, яка давала би можливість усім громадянам України незалежно від віку, статі, етнічного походження розуміти історію і сьогодення нашого народу, мати відповідні історичні ціннісні орієнтації, бачити місце і місію українського народу в сучасному світі.

7. Актуальним є завдання розвитку творчих резервів особистості викладача вищої школи, забезпечення кращих можливостей для його наукової праці. Не менш важливу роль у реалізації політики підвищення якості викладання відіграє система управління службовою кар’єрою викладачів, визнання їхнього соціального статусу і відповідне фінансове забезпечення цього статусу. Варто відзначити й необхідність сприяння з боку адміністрацій закладів вищої освіти науково-кар’єрного росту викладача вищої школи, забезпечення на кафедрах здорової конкурентної боротьби шляхом вироблення єдиних вимог і критеріїв. Необхідно змінити непривілейований економічний і соціальний статус українських виклада-

чів на престижний і високооплачуваний. Світовий досвід засвідчує просту істину: там, де Вчитель – у широкому розумінні цього слова – за своїм статусом, заробітною платою і соціальним забезпеченням піднесений до найбільш поважних і відповідальних посадових осіб держави, там створюється і постійно відтворюється висока моральність, повага до людей, закону і держави, домінують професійно відповідальна атмосфера, порядність і соціальний комфорт, здійснюються реформи, зростає добробут, зміцнюється безпека, підвищується міжнародний престиж. Людина там – і це головне – почуває себе особистістю, а не істотою, яка змушена вести боротьбу за виживання.

8. Як ми вже зазначали, одним із ключових завдань на сучасному етапі державотворення є врахування найкращих аспектів зарубіжного досвіду економічної освіти при реформуванні та вдосконаленні власної освітньої системи. Втім, малоефективним і, вочевидь, непотрібним є механічне перенесення американського чи європейського досвіду професійної підготовки економістів і менеджерів на національне підґрунтя без урахування історичних традицій, ментальних та культурних особливостей українського народу.

В даному контексті вельми цінними для нас із погляду методології є висновки видатного педагога XIX ст. К. Ушинського: 1) загальної системи народного виховання для всіх народів не існує не тільки на практиці, але й у теорії; 2) в історії культурного буття кожного народу виникає і проходить своє становлення власна, особлива національна система виховання, а тому запозичення певних виховних моделей і систем одними народами в інших є недоречним і неможливим; 3) як не можна жити за взірцем іншого народу, яким би принадним не здавався цей взірець, так само не можна виховуватися за чужою педагогічною системою, якою б стрункою і добре обдуманого вона не була. Кожен народ щодо цього повинен випробувати свої власні сили.

Так само видатний закарпатець О. Духнович стверджував: “Чуже у нас не устроїться”. Отже, немає жодної потреби сліпо копіювати чужий досвід, особливо враховуючи, що ми маємо свою вітчизняну

педагогіку, свої українські національні школи з давніми традиціями навчання і виховання молоді, які сягають своїми коріннями часів Київської Русі-України. “Ідеологічні здобутки української нації, що поступово повертаються до нас із забуття, виявляються чи не найбагатшими у світі. Це стверджує, зокрема, дослідник нашої духовності О. Братко-Кутинський. Ці здобутки, за словами вченого, “...нагромаджувалися у процесі багатотисячолітнього розвитку українського етносу, формуючи, водночас, його енергетику, ментальність, світогляд, мову, звичаї... Національною ідеологією та енергетикою пройнята наша мова, понятійний апарат, спосіб мислення, звичаї, фольклор, образотворче мистецтво і навіть народний побут і народна медицина” [1, с. 31].

Отже, перед нашою державою нині стоїть складне завдання: зберегти напрацьовані раніше традиції підготовки висококваліфікованих фахівців, зокрема економічного профілю, та одночасно забезпечити їх відповідність до новітніх позитивних освітніх тенденцій, що сформувалися в Європі і світі. Це в жодному разі не означає повної асиміляції української вищої освіти в європейському освітньому просторі з утратою своєї ідентичності та унікальності. Навпаки, виконання вказаного завдання вимагає зміцнення сильних сторін класичної університетської та інститутської освіти в Україні шляхом інтеграції нових методів навчання, переходу від кількісного розширення освіти до її якісного збагачення, перенесення акценту з академічних досягнень на повагу до особистості та індивідуальності, збільшення питомої ваги індивідуальної роботи студентів у процесі навчання, формування його нових графіків, введення вільного вибору пакетів програм, темпу навчання. Таким чином, ідеться про формування нової парадигми підготовки фахівців економічного профілю, що ґрунтується на використанні найкращих освітніх традицій України і світу. Найвизначніші здобутки необхідно адаптувати до українських національних особливостей, врахувати тимчасові труднощі і розробити власну модель побудови системи економічної освіти, що забезпечить підготовку українських фахівців економічного профілю найвищого світового рівня.

Пропоноване видання не претендує на вичерпне висвітлення окресленого кола проблем. Автори будуть вдячні всім за відгуки і критичні зауваження, які слугуватимуть для нас професійними орієнтирами в подальших наукових пошуках.

***Література.***

1. Ottone Ernesto. Overcoming Poverty and Exclusion as Causes of Insecurity in Latin America. *Security Dialogue*. 1997. Vol. 28. No 1 (March). P. 7-16.

2. Братко-Кутинський О. А. Феномен України: наук. дослідження. Київ, 2008. 301 с.

Навчальне видання

**Палінчак М. М., Шетеля Н. І.,  
Табанюхова О. М., Тимчик М.П.  
Ґжещук В. В., Палінчак В. М.**

# **СПЕЦИФІКА ПІДГОТОВКИ ЕКОНОМІСТІВ І МЕНЕДЖЕРІВ У США ТА ПОЛЬЩІ**

Навчальний посібник

Літературне редагування авторське  
Комп'ютерна верстка ♦ Мирослава Токар  
Дизайн обкладинки ♦ Маргарита Лавренюк

Підписано до друку 12 лютого 2021.  
Формат 64x90/16. Папір офсет. Друк цифр.  
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 13,24.  
Тираж 300 прим. Замов. № 1159.

Видано та віддруковано в ТОВ “Поліграфцентр “Ліра”:  
88000, м. Ужгород, вул. Митрака, 25  
[www.lira-print.com](http://www.lira-print.com)

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ЗТ №24 від 7 листопада 2005 року.

С 71 Специфіка підготовки економістів і менеджерів у США та Польщі: Навчальний посібник / М. М. Палінчак, Н. І. Шетеля, О. М. Табанюхова, М. П. Тимчик, В. В. Гжешук, В. М. Палінчак. – Ужгород: Поліграфцентр “Ліра”, 2021. – 198 с.

ISBN 978-617-596-320-3

У навчальному виданні досліджено сучасні методологічні підходи до розвитку компетентностей майбутніх фахівців економічного профілю. Здійснено систематичний аналіз досвіду підготовки економістів і менеджерів у закладах вищої освіти США та Польщі. На підставі теоретичного аналізу вітчизняної та зарубіжної наукової літератури уточнено сутність базових понять дослідження. Окреслено можливості використання прогресивних ідей досвіду вищої економічної школи США та Польщі у вітчизняному освітньому просторі.

УДК 378.015:33–051](73+438)+378.015:005-051](73+438)