# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Одеський національний університет імені І. І. Мечникова Факультет романо-германської філології**

**Кафедра педагогіки**

**Д и п л о м н а р о б о т а**

# ПІДГОТОВКА СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**TRAINING OF THE STUDENTS FOR MANAGERIAL DECISION MAKING**

**на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 011 Освітні педагогічні науки**

Виконала студентка 2 курсу заочної форми навчання Профілю ОПП «Освітній менеджмент»

**Повстюк Христина Євгенівна**

Керівник: к. пед. н., доц. Нагорна Н. В.

Рецензент: к. пед. н., доц. Косаревська О. В.

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на*

*відповідне джерело*  **Повстюк Х.Є.**

Рекомендовано до захисту: Захищено на засіданні ЕК № Протокол засідання кафедри Протокол № від

№ від

Оцінка / /

(за національною шкалою, ECTS, бали)

Завідувач кафедри Голова ЕК

 проф. Цокур О. С. доц. Ткаченко М.В.

**Одеса 2021**

# АНОТАЦІЯ

**Повстюк Х. Є. Підготовка студентської молоді до прийняття управлінських рішень.** – **Рукопис.**

Дипломна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки. Одеса: Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2021. Рукопис.

Магістерську дипломну роботу присвячено дослідженню проблеми підготовки молоді до прийняття управлінських рішень. Вивчено теоретичні засади означеної проблеми**.** Встановлено, що підготовка молоді до прийняття управлінських рішень – це складний процес позитивних професійних змін особистостей, що відбуваються в системі сучасної освіти та набувають реалізації у практичній діяльності.

Розглянуто особливості та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень серед студентської молоді, поглиблено уявлення про психолого- педагогічні чинники під час підготовки студентів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень в ЗВО.

Удосконалено механізми оптимізації процесу підготовки молоді до прийняття управлінських рішень, які передбачають: стимулювання мотивації здобувачів вищої освіти до опанування управлінською діяльністю; розвиток їхньої когнітивно-інтелектуальної сфери, зокрема, формування здатності до застосування знань, умінь і навичок щодо прийняття управлінських рішень; інше.

Розроблено рекомендації щодо підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень у процесі навчання в закладах вищої освіти.

**Ключові слова:** освіта, підготовка, конкурентоздатність, управлінські рішення, студентське самоврядування, ЗВО.

**Abstract**

**Povstyuk Kh. E. Training of the students for managerial decision making**

**- The manuscript.**

Thesis for the degree of Higher Education "Master" in the specialty 011 educational, Pedagogical Sciences. Odessa: Odessa National University named after

1. I. Mechnikov, 2021. Manuscript.

The master's thesis is devoted to the study of the problem of preparing young people for managerial decision-making. The theoretical foundations of this problem are studied. It is established that the preparation of young people for managerial activities is a complex process of positive professional changes of individuals that occur in the system of modern education and are realized in practical activities.

The article considers the features and modern approaches to making managerial decisions among students, in-depth understanding of psychological and pedagogical factors in the preparation of students that affect the process of making managerial decisions in higher education institutions.

Improved mechanisms for optimizing the process of preparing young people for managerial decision-making, which provide: stimulating the motivation of higher education applicants to master managerial activities; developing their cognitive and intellectual sphere, in particular, the formation of the ability to apply knowledge, skills and abilities to make managerial decisions; holding international programs, conferences aimed at discussing generally important issues; creating an online platform for communication with young people; creating youth organizations and so on.

Recommendations on the preparation of students for management decisions in the process of studying in higher education institutions have been developed.

**Keywords:** education, training, competitiveness, management decisions, Student Self-Government, Western Military District.

# ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП…………………………………………………………………………...****РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ****РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ………………………………….*** 1. **Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень серед студентської молоді……………………………………………………………..**
	2. **Місце і роль управлінських рішень в процесі підготовки студентської молоді ……………………………………………………………**

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І…………………………………………………..****СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……………………………………****РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ВПЛИВИ НА ПРИЙНЯТТЯ****УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ…………………………………………………*** 1. **Особливості під час підготовки студентів до прийняття управлінських рішень у ЗВО …………………………………………………**
	2. **Механізми до прийняття управлінських рішень як умова підвищення ефективності ……………………….............................................**
	3. **Технологія прийняття управлінських рішень…………………………**

**ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІ…………………………………………………****СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…………………………………….****ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ……...………………………………………………..****ДОДАТКИ .............................................................................................................** | 512122335374141516483869092 |

**ВСТУП**

***Актуальність теми дослідження.*** Питання підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень стало предметом наукового дослідження внаслідок об'єктивних потреб суспільства. Людство в усі часи хвилювали проблеми молодих людей. Тісні зв’язки існують між станом і перспективами розвитку суспільства та ставленням соціуму до молодого покоління, їх початковими можливостями. Будь-яке суспільство може віддзеркалити своє майбутнє в молоді, їх життєвих планах, якісних характеристиках, ціннісних орієнтаціях та положенні в ньому. Освітня та трудова діяльність у житті української молоді відіграє дуже важливу роль. Незважаючи на те, що молодь в Україні налаштована на здобуття високого рівня освіти та подальшу самореалізацію в професії, але разом з тим мають місце і гострі проблеми у взаємодії ринку праці та ринку освітніх послуг, у розвитку освітньої інфраструктури, у царині безперервної освіти [16, с.10].

Одним із основних моментів вирішення нагальних проблем, формування стратегічних завдань на даному етапі розвитку нашої країни, є підготовка молоді до управління цими процесами. Сьогодні можна застерегти подальші проблеми, спираючись на думку молоді, адже в першу чергу результат від прийнятого рішення буде відбиватись на майбутньому поколінні

Саме молодь – це та активна частина населення, яка логікою історичного процесу призначається на провідну роль у подоланні кризових явищ українського соціуму і здійснення закладених у Конституції програмних завдань створення правової держави та побудови громадянського суспільства

Перевага молоді перед іншими віковими групами полягає у швидкому сприйнятті та усвідомленні суспільних потреб, вимог часу, готовності до навчання та перенавчання. Молодь спроможна швидше від інших соціальних груп оволодіти новими знаннями, професіями і спеціальностями, необхідними в умовах перебудови й перспективного розвитку економіки країни. Нові реалії часу та управління ставлять перед молодими спеціалістами нові вимоги.

Молодий управлінець повинен бути, насамперед, компетентним, володіти широким спектром інформації, аналітично мислити, орієнтуватись у суспільнополітичній ситуації в країні, прогнозувати можливі проблеми та обґрунтовувати шляхи їх вирішення, вчасно реагувати на зміни, ініціювати нові ідеї, вміти використовувати набуті знання на практиці, бути цілеспрямованим та відповідальним.

Сучасний менеджер також повинен володіти знаннями з теорії державного управління, стратегічного менеджменту, управління людськими ресурсами, соціології та психології. Особливими вимогами до молодих управлінців є принципова вимогливість та чіткість щодо дотримання законодавства держави й етичних вимог [16, с.11].

Таким чином, основою формування та передумовою залучення на керівні посади студентської молоді є підготовка майбутніх менеджерів. Адже в умовах сьогодення найважливіша функція управління – це вміле прийняття рішень, що становить основу управлінського процесу. І саме від того, наскільки досконало організований процес підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень, великою мірою залежатиме й ефективний кінцевий результат. Реформування української системи освіти, велика конкуренція щодо надання освітніх послуг в умовах ринкової економіки вимагають сьогодні повного переформатування теорії та практики управління, зумовлюють необхідність розробки нових дієвих механізмів її вдосконалення та розвитку. Пошук найкращих шляхів удосконалення процесу управління освітньою діяльністю потребує насамперед обґрунтування й теоретичного осмислення новітніх принципів, стратегій та механізмів управління на рівні світових стандартів. Підготовка студентської молоді до прийняття управлінських рішень під час удосконалення процесу переходу до нової моделі управлінської діяльності, яка ґрунтується на сучасних принципах управління, сприятиме входженню України в міжнародний освітній простір та підвищенню загального рівня освітньої діяльності студентської молоді.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій*:** В. Лавріненко, О. Корнієвський, В. Скуратівський, Олуйко, М. Пірен, Є. Бородін, В. Ребкало, М. Головатий, В. Головенько, Ю. Шевцова, В. Кулік, Н. Черниш, О. Дьомін, В. Купрій, М. Перепелиця, М. Якушик, С. Серьогін, Н. Нижник, В. Бебик, В. О. Оболенський, А. Сіцінський, К. Плоский, В. Мартиненко, та інші, у своїх наукових працях розкрили вчення щодо ролі молодих людей у процесах творення нашої держави та основи формування і втілення в життя політики щодо молоді України в умовах євроінтеграції. Вітчизняні наукові розробки, праці, рекомендації щодо підготовки молоді до прийняття рішень відображають основні завдання у молодіжній політиці

Разом з цим сьогодні гостро стоїть проблема чіткого бачення шляхів щодо підготовки молоді до прийняття управлінських рішень, аналізу переваг і недоліків з даного питання та оновлення методів прийняття й ухвалення рішень за рахунок активної молоді. Це питання має практичну цінність, теоретичне значення та є актуальним.

Отже, підготовка молоді до прийняття управлінських рішень є наразі актуальним питанням, вирішувати та реалізовувати його необхідно більш дієвим способом та орієнтувати молоде покоління на Європейський рівень, але не забувати про межі українських просторів. Менеджерам необхідно більше працювати над вивченням питань реалізації програм щодо освітньої, соціальної підтримки молоді та її підготовки до прийняття управлінських рішень за допомогою закладів вищої освіти, міністерств та інших органів влади.

Отже, недостатність висвітлення особливостей підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень відкриває широке коло діяльності для науковців, а разом з цим і недостатнє теоретичне висвітлення та соціальна значущість даного питання й зумовили вибір теми дослідження **«Підготовка студентської молоді до прийняття управлінських рішень»**.

***Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.*** Тему дипломної роботи затверджено на засіданні кафедри педагогіки Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (протокол №2 від 10.09.2021

року). Дослідження виконувалося відповідно до тематичного плану науково- дослідної роботи кафедри педагогіки і є складовою частиною теми №201

«Освіта дорослих в Україні та світі» (державний номер реєстрації 0119U002443).

***Мета дослідження*** – запропонувати механізми підготовки молоді до прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти

Для досягнення мети було визначено такі ***завдання***:

* 1. Проаналізувати сучасні підходи до прийняття управлінських рішень серед студентської молоді.
	2. Визначити особливості підготовки молоді до прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти та запропонувати механізми підготовки.
	3. Виокремити механізми прийняття управлінських рішень як умови підвищення ефективності підготовки студентської молоді.
	4. Проаналізувати технологію для покращення прийняття.

***Об'єкт дослідження*** — управління та самоврядування в системі закладів вищої освіти.

***Предмет дослідження* —** механізми підготовки молоді до прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти.

***Методи дослідження.*** Для розв’язання поставлених завдань використано комплекс методів:

**-** теоретичні: теоретичний аналіз та узагальнення психологічних, педагогічних праць з проблеми дослідження; аналіз, синтез, порівняння, систематизація, класифікація й узагальнення особливостей підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти;

* емпіричні: спостереження, опитування, анкетування, діагностична бесіда з метою вияву чинників, що впливають на підготовку студентської молоді до прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти;
* статистичні (кількісна обробка емпіричних даних)*.*

***Експериментальна база дослідження.*** Дослідження проводилось на базі Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, у якому брали участь 112 студентів із 9 факультетів.

***Теоретико-методологічну основу*** роботи становить вітчизняна й зарубіжна література, присвячена теорії та практиці з питань, що акцентують увагу на різних складових державного управління та суспільних процесах, зокрема: щодо оновлення кадрів та підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень: О. Дьомін, В. Лавріненко, В. Мартиненко, Н. Нижник, В. Олуйко, О. Оболенський, С. Серьогін, А. Сіцінський, К. Плоский, Ю. Шевцова та інші; розкриття вчення про роль молоді в процесах творення країни та втіленні в життя молодіжної політики М. Перепелиця, В. Скуратівський, В. Бебик, В. Ребкало, М. Пірен, В. Головенько, В. Кулік, Є. Бородін, Н. Черниш, В. Купрій, М. Головатий, М. Якушик, О. Корнієвський, та інші; досліджували проблеми сучасної молоді: А. Козлов, В. Полієва, М. Перепелиця, М. Антонов, та інші; соціальний розвиток молоді, залучення її до державної діяльності розкрили І. Шевчук, Ю. Швецова, Р. Сторожук, К. Плоский, А. Реан; теоретичні основи управління освітньою діяльністю (С. О'Доннел, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Альберт, Д. Кліланд, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Федорі, В. Кінг); методологічні аспекти управління освітньою діяльністю (І. Лікарчук, Ю. Конаржевський, В. Маслов); соціально-педагогічна теорія управління освітньою діяльністю (Л. Даниленко, Н. Лукашевич, Н. Островерхов, В. Пікельна, Н. Хміль та інші) та психолого-педагогічна теорія управління освітньою діяльністю (Є. Березняк, В. Бондар, Ю. Васильєв, В. Драгун, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Т. Левченко, Г. Щокін та інші)..

***Організація дослідження*.** Дослідно-експериментальна робота проводилась у три етапи впродовж 2020-2021 років.

На *першому етапі* вивчався стан досліджуваної проблеми в теорії філософії, психології та освітнього менеджменту, визначався концептуальний апарат дослідження.

На *другому етапі* було проведено констатувальний експеримент з метою

вияву провідних чинників, що впливають на підготовку студентської молоді до прийняття управлінських рішень в ЗВО.

На *третьому етапі* аналізувалися й узагальнювалися отримані результати, формулювалися загальні висновки.

***Наукова новизна дослідження*:** вперше конкретизовано сучасні підходи до прийняття управлінських рішень серед студентської молоді; поглиблено уявлення про психолого-педагогічні чинники та особливості під час підготовки студентів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень в ЗВО; удосконалено механізми оптимізації процесу підготовки молоді до прийняття управлінських рішень.

***Практична цінність*** отриманих результатів полягає в тому, що схарактеризовано сучасні підходи та визначено місце і роль управлінських рішень у процесі підготовки студентської молоді до їх прийняття; змістові матеріали дослідження доцільно впроваджувати під час підготовки студентів до управління в закладах вищої освіти України.

***Апробація результатів дослідження.*** Основні положення, висновки і результати дослідження обговорювалися на:

1. 77-ій звітній студентській науково-практичній конференції Одеського національного університету імені І.І. Мечникова підсекція «Педагогічні науки» (Одеса, 2021).
2. Всеукраїнська науково-практична конференція «Розвиток освіти і науки: проблеми, теорія, досвід і перспективи» м. Вінниця, 2021 р.

***Публікації.*** Основні положення й результати дослідження опубліковано в двох наукових працях, з них – 1 тези одноосібні, 1 тези у співавторстві:

1. Повстюк Х. Є. Готовність менеджера до прийняття управлінських рішень у сфері вищої освіти – Розвиток освіти і науки: проблеми, теорія, досвід і перспективи: матер. ІІ заоч. Всеукр. наук-практ. конф. /за ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Електронне видання. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. – 199 с.
2. Повстюк Х. Є, Нагорна Н. В. Механізми щодо підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень .– Актуальні проблеми вищої освіти та педагогічної науки: збірник наукових праць /за ред. проф. Цокур О. С. Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2021. – 121 с.

***Структура і обсяг роботи.*** Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, п’яти підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списків використаних джерел до кожного розділу, додатка. Загальний обсяг роботи – 93 сторінок, з них основного тексту – 84 сторінок. Список використаних джерел на 7 сторінках, що містить 60 найменувань. Робота містить, 15 рисунків, 2 додатки.

# РОЗДІЛ 1.

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У розділі вивчено теоретичні засади прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти як ефективності функціонування усіх сфер суспільства, виділено покоління – особливості та сучасні підходи до прийняття управлінських рішень, розкрито базові компетенції конкурентоздатного фахівця, впровадження оптимізації управління закладів вищої освіти та здатності мислити стосовно до змінних умов.

Було розглянуто сутність поняття «управлінське рішення», його особливості та характеристика різновидів управлінських рішень із детальним розкриттям дев’яти найпопулярніших із них.

Встановлено, що підготовка молоді до прийняття управлінських рішень – це складний процес позитивних професійних змін особистостей, що відбуваються в системі сучасної освіти та набувають реалізації у практичній діяльності.

* 1. **Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень серед**

**студентської молоді**

У сучасних умовах велика увага приділяється демократизації управління, реформі суспільного устрою української держави та розвитку різноманітних форм самоуправління, у тому числі й у сфері вищої освіти. Підвищення ефективності функціонування освітньої сфери та якості вищої освіти в умовах її модернізації та реформування, на думку вчених, значною мірою залежить не тільки від того, як використовуються нові методи виховання та навчання, а й від технології та методики прийняття й реалізації управлінських рішень.

Освіта є самостійна, цілісна, відкрита соціально-педагогічна система, що має інституціалізований характер і відповідає всім ознакам складних систем. Це не лише діяльність з навчання й виховання, а структуралізована, організована, рольова діяльність, яка регулюється спеціальними нормами та спирається на спеціальні установи. Освіта об’єднує різні види діяльності та їх зміст в єдину соціальну систему, орієнтує їх на соціальні потреби та соціальне замовлення суспільства.

Управління освітнім середовищем здійснюється засобами соціального управління.

В.Г. Кремень зазначає, що сутність соціального управління полягає у формуванні та здійсненні цілеспрямованих управлінських впливів на людей, їх групи, спільноти та соціальні процеси, які утворюють соціальну систему, а також вплив на хід і характер спільної діяльності людей з метою забезпечення відповідності характеру та бажаних результатів цієї діяльності заздалегідь обраним специфічним цілям і завданням [9, с.149].

Наразі, до управління та формування спеціаліста висуваються нові вимоги з новими компетенціями. Лише поєднавши досвід старшого покоління з інноваційним мисленням молодих, зможемо перетворити систему управління на живу, діючу структуру. У результаті вона буде ефективно регулювати суспільні відносини та вчасно реагувати на потреби суспільства.

Сьогоднішня державна молодіжна політика направлена на активну підготовку молоді до прийняття управлінських рішень, на створення правових норм оновлення управлінських кадрів, розробки та впровадження державних, галузевих, регіональних програм щодо молоді. У свою чергу дана дія дає можливість розвивати навички управлінського характеру в молоді. У подальшому, це призводить до виходу високо кваліфікованих кадрів.

Провідні вчені та практики визнають найбільшу соціальну важливість знань та управлінських навичок щодо необхідності підготовки конкурентоспроможних спеціалістів. Зокрема, всесвітньо відомий класик менеджменту професор Пітер Друкер наголошує, що менеджмент — це

особлива діяльність, яка робить неорганізовану більшість ефективною, заангажованою та продуктивною групою. Управління є стимулюючим елементом соціальних змін і прикладом значних соціальних змін. Нарешті, саме розвиток управління більше за все пояснює соціальний феномен 21 століття, який він називає вибухом освіти. Чим освіченіші люди, тим більше вони покладаються на організацію. Майже кожен з вищою освітою в усіх розвинених країнах ... проведе значну частину свого життя в керованої (рідше керуючої) системи й не зможе жити і працювати за межами підприємств, організацій чи установ [6, с.182 ].

На думку Бикової В.О., головною умовою формування нового суспільства є підготовка сучасних висококваліфікованих спеціалістів, які в умовах постійних змін і невизначеності, а також напруженої конкуренції та боротьби за ресурси повинні будувати суспільство, яке зосередиться. передусім, на людині, на її цінностях, на її потребах та інтересах. Саме нестача кваліфікованих і професійних кадрів сьогодні гальмує розвиток країни, її економічні та соціальні відносини. Хто такий конкурентоспроможний спеціаліст? На думку вітчизняних вчених, конкурентоспроможний фахівець – це націлений на результат професіонал, який прагне бути успішним, збагачувати свої знання та застосовувати їх у професійній діяльності, творчо самовиражатися, максимально розкривати власні здібності, реалізовувати себе особистісно, професійно, соціально, морально. Готовий до автономного прийняття рішень, адаптований до конкурентного професійного середовища [2, с.7].

У своєму підручнику для вузів Кабушкін М.І. зазначив, що сучасний випускник вищого навчального закладу, який не бажає приймати управлінські рішення, не може бути конкурентоспроможним, зокрема не вписується у професійно конкурентне середовище, а отже, не зможе й зреалізуватися як особистість. У професійній діяльності людини немає і не може бути чітких правил і алгоритмів поведінки – кожне рішення, кожен крок працівника

визначаються деталями його особистості та контекстом кожної конкретної ситуації [7, с. 89].

У дослідженні, проведеному Мошеком Г.Є., Поканевич Ю.В. окреслено, що саме творчість прийняття рішень стала основою для того, щоб назвати управлінську компетентність – мистецтвом. Загалом, підготовка студентів до прийняття управлінських рішень дає їм знання щодо:

* змісту процесів, технологій та методів управління;
* суті організації та взаємозв'язку між її внутрішніми елементами та зовнішнім середовищем;
* основ планування, регулювання та контролю будь-якого виду діяльності;
* організації діяльності та взаємодії з навколишнім середовищем;
* прийняття рішень;
* налагодження ефективних комунікацій;
* визначення цілей та способів їх досягнення;
* мотивація себе та інших людей, з якими потрібно взаємодіяти за певних умов в навколишньому середовищі. [11, с. 4-5, 15, с. 3].

Не лише даних знань необхідно набути студентам, а й розвинути в собі управлінські навички (соціальні, концептуальні та технічні), які знадобляться в подальшому, не залежно від того, в якій організації вони будуть працювати.

За визначенням Виханського О. С., Наумова О. І. суть концептуальних (аналітичних) навичок полягає в умінні пізнавати об’єкти, явища і процеси. Це когнітивні навички висококваліфікованого спеціаліста, здатність сприймати організацію як єдине ціле, розуміти особливості й взаємозв'язок її підрозділів; це вміння системно мислити, обробляти інформацію, яка надходить звідусюди, планувати й організовувати діяльність із урахуванням перспектив розвитку організації, внутрішнього й зовнішнього середовища [4, с. 9].

Соціальні (комунікативні) навички – це навички роботи з людьми, здатність досягати організаційних цілей за допомогою колег, людей із оточуючого середовища. Найчастіше саме ці управлінські навички вважаються

вирішальними для забезпечення конкурентоспроможності організації. Це вміння вступати в контакт, організовувати колективну роботу, чути іншого, аргументувати свою позицію, вести переговори, вирішувати конфліктні ситуації.

Технічні (професійні) навички – це спеціальні навички, необхідні для виконання робочих завдань: володіння методами, технологіями, способами вирішення завдань, уміння використовувати обладнання, технічні засоби (для розрахунку бюджету, проведення досліджень, виробництва продукції, надання послуг та ін.) [4, с. 10].

Залежно від того, яку сходинку в кар’єрі займає той чи інший керівник, у нього повинні бути такі навички: технічні (професійні) - на нижчій, концептуальні – на вищій ланці. Комунікативними ж навичками в однаковій мірі повинні володіти керівники усіх рівнів.

При підготовці студентів до прийняття управлінських рішень необхідно розвинути в них найбільш важливі навички.

Виханський О. С. і Наумов О. І. вважають, що стратегічне мислення – аналіз довгострокової перспективи праці, враховуючи існуючі фактори; визначення потенційного впливу зовнішніх чинників на організаційну діяльність, формулювання й оцінка альтернатив розвитку.

Організація – розподіл ресурсів, а також обов’язків і повноважень, необхідних для досягнення намічених цілей, та контроль в процесі отримання запланованих результатів.

Організованість – визначення власних цілей, що відповідають завданням організації; розумний розподіл робочого часу; продуктивна робота з документами й ефективне рішення професійних завдань; оптимальна обробка інформації, виділення важливих моментів без зайвої деталізації; здатність працювати в умовах значного навантаження.

Комунікація – уміння слухати й чути повідомлення й інформацію, проводити заздалегідь підготовлені й спонтанні виступи, що відповідають аудиторії й темі та забезпечують досягнення бажаних результатів.

Зовнішні контакти - розвиток та підтримка конструктивних відносин із зовнішніми та внутрішніми замовниками, постачальниками, громадськістю та представниками державних органів; виявляти особливу увагу до клієнта. Представництво організації у відносинах із зовнішніми інституціями, розуміння впливу організації на суспільство, економіку та населення; виконувати професійні функції з постійною турботою про імідж та репутацію компанії.

Управління конфліктами – уміння розібратися в усіх проблемах, контролювати стресові й кризові ситуації; уміння вирішувати конфлікти й усувати розбіжності.

Навички спілкування – здатність ефективно взаємодіяти з оточуючими людьми; здатність завойовувати підтримку на будь-якому організаційному рівні.

Досягнення поставлених цілей – прийняття системи відповідальності за результати й виконання роботи з почуттям відповідальності за продуктивність праці.

Управління змінами *–* ефективна робота в будь-яких умовах, при виконанні різних завдань і усіх рівнів відповідальності; уміння правильно виконувати професійні обов’язки в умовах несприятливих ситуацій (невизначеності, напруженості); прояв необхідної гнучкості для здійснення необхідних змін.

Проведення аналізу й вибір курсу подальших дій, які містять певний ступінь ризику в інтересах компанії [4, с. 12].

Також, при підготовці студентства до майбутнього сучасного конкурентоздатного менеджера, необхідне опанування молоддю найважливішими компетенціями.

Дафт Р. Л. зазначає, що орієнтованість на зміни – здатність постійно контролювати результати роботи, існуючий порядок взаємодії з клієнтами, бізнеспартнерами, керівництвом і колегами по роботі, а також використати зміни такого порядку для вдосконалення шляхів досягнення кінцевих цілей компанії.

Освоєння й використання нових знань і навичок – постійне навчання й самонавчання й використання в роботі отриманих у результаті такого навчання нових знань, навичок, власного й чужого досвіду.

Ефективна взаємодія й співробітництво – уміння успішно співпрацювати разом з іншими членами організації (команди), домагатися координованих дій для реалізації поставлених цілей.

Орієнтованість на потребі клієнтів припускає прагнення співробітника максимально розуміти й задовольняти потреби клієнтів, оцінювати корисність виконуваних дій з позиції додаткового задоволення потреб клієнтів. Причому до колег по роботі співробітник повинен ставитися як до внутрішніх клієнтів.

Орієнтованість на результат – розуміння співробітником поставлених перед ним та організацією завдань і вміння систематично домагатися їх реалізації.

Усі ці знання і вміння удосконалюються в процесі підготовки молоді до прийняття управлінських рішень. А оскільки зростаючі вимоги висувають і розробляють нові ідеї та концепції управління, то навчання набуває безперервного характеру: від студентської лави й до завершення професійної кар’єри [5 с. 87].

Забезпечення комфортних умов для успіху студента – одне з найперших завдань ЗВО, тому в основу його діяльності покладено найефективніші підходи до навчання, якими заклад керується у повсякденній діяльності. Два основних моменти, які необхідно врахувати при підготовці студентства до прийняття рішень. По-перше, необхідно приймати чітке, виважене й правильне рішення. По-друге – це психологічний процес, який іноді ґрунтується на почуттях і може бути нелогічним. У зв’язку з цим важливо чітко визначити певний підхід, визначити конкретні завдання і дотримуватись законних їх вимог.

Аналізуючи джерела літератури з теорії й практики щодо прийняття рішень з управління у ЗВО, можемо зробити висновок про необхідність та можливість використання багатьох наукових підходів, найпоширенішими серед яких є системний та ситуаційний.

Ю. Є. Петруня окреслює визначення цих підходів у своєму підручнику, а саме: системний підхід як певний систематизований спосіб мислення щодо прийняття рішень.

Системний підхід вимагає комплексного аналізу, а саме:

1. Вивчення ступеня організації процесу як складної системи. На цьому етапі проводиться: аналіз проблеми; визначення системи (формулювання завдань, визначення предмета й елементів дослідження); аналіз структури системи.
2. Вивчення законів внутрішнього і зовнішнього функціонування. Це включає: окреслення загальної мети та бачення системи, визначення цілей підсистем, визначення та оцінку ресурсів, а також взаємозв’язок між зовнішніми та внутрішніми факторами.
3. Вивчення шляхів розвитку та перспектив подальшого існування [22, с.

16].

Отже, ситуативний підхід сьогодні є одним із найперспективніших у світі.

Тому що для прийняття важливих рішень потрібні інструменти для безперервного та всебічного аналізу ситуації. Він дає змогу визначити основні впливи та тенденції ситуації. Ситуаційний підхід дозволяє менеджеру приймати рішення на основі аналізу та розуміння ситуації та динаміки її зміни, не виходячи за рамки традиційного принципу проб і помилок. Таким чином, такий підхід стає ефективним і дозволяє уникнути значних витрат часу та ресурсів.

Прийняття управлінського рішення – це певна процедура, що складається з низки самостійних, але взаємопов’язаних елементів. У сучасній науці існує кілька підходів до визначення структурного складу загального порядку прийняття управлінських рішень, у яких виділяється різна кількість його стадій, етапів та окремих процесуальних дій.

Однак, при цьому науковці виділяють такі етапи процедури вироблення управлінських рішень: постановка проблеми, селекція проблеми, створення інформаційної моделі проблемної ситуації, побудова концептуальної моделі проблемної ситуації, шляхи розв’язання проблеми.

Вважається, що найбільш удалим підходом до виділення й аналізу основних елементів процедури прийняття управлінського рішення у ЗВО є її структурування за трьома основними стадіями.

Шеломовською О.М. виділено такі стадії:

1. Стадія підготовки рішення, що передбачає своєчасне збирання інформації та аналіз ситуації, оцінювання проблем, визначення цілей і завдань управлінського рішення та прогнозування розвитку ситуації з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Основними етапами цієї стадії процедури є такі: етап отримання інформації та аналіз ситуації; етап виявлення й аналізу проблеми; етап прогнозування розвитку ситуації.
2. Стадія розробки і прийняття рішення передбачає вироблення та постановку цілей, оцінювання й перевірку варіантів і напрямів діяльності органів управління, вибір та прийняття виваженого рішення. Для забезпечення результативності й ефективності процедури прийняття управлінських рішень у сфері вищої освіти на цій стадії вимагає виявлення в адміністративній діяльності органів влади та місцевого самоврядування творчості, ініціативи, пошуку й застосування нових прийомів підготовки управлінських рішень, використання власного досвіду в цій діяльності і сучасних зарубіжних досягнень щодо порядку вироблення та прийняття управлінських рішень в освітній сфері. До основних етапів цієї стадії зараховано такі: етап визначення цілей; етап розробки варіантів управлінського рішення; етап вибору і прийняття оптимального управлінського рішення.
3. Стадія реалізації рішення передбачає безпосередню реалізацію, контроль за його виконанням та оцінювання результатів. На всіх етапах здійснювати вчасне й оптимальне адміністративне втручання у функціонування системи вищої освіти на різних рівнях управління і тим самим підвищувати ефективність управління нею [26, с. 8].

Залежно від того, хто є учасниками процесу управління, розрізняють такі підходи до прийняття рішень:

Орлів М.С. у своєму дослідженні поділяє їх так: групові чи індивідуальні; централізовані або децентралізовані; демократичні або консультативні.

Використовуючи груповий підхід, рішення легше прийняти, ніж одноосібно, і його легше реалізувати.

Групове рішення виправдане, коли виникають ситуації з багатьма невідомими. Такий підхід обмежує вибір керівника і вимагає зацікавленості професіоналів, які приймають управлінські рішення.

При вирішенні процесуальних питань приймаються індивідуальні рішення.

Виважені індивідуальні рішення ґрунтуються на досвіді, логіці та інтуїції лідера. Однак, як зазначалося вище, рішення можуть бути імпульсивними, інертними або ризикованими.

Переваги прийняття групових рішень: більше інформації та великий обсяг знань; розуміння причин і наслідків проблеми ширше; кількість пропонованих альтернатив збільшується; краще сприйняття, поширення та виконання рішень; недовіра до інновацій зменшується.

Недоліки групового прийняття рішень: більше часу витрачається на розробку та прийняття рішень; спостерігається ефект «групового мислення»; відповідальність за неефективне рішення незрозуміла; невдоволення окремих учасників, думка яких зрештою не була врахована.

Якщо в індивідуальному прийнятті рішень керівники можуть виділити індивідуальні та постійні риси лідера, то в групі важливо поєднувати індивідуальні та постійні риси членів команди, створюючи атмосферу взаєморозуміння та взаємопідтримки.

При застосуванні групового підходу одним із важливих питань є скорочення часу на проведення нарад, що досягається шляхом їх належної підготовки. Для цього необхідно: чітке визначення мети; можливість повідомити про проблемне питання; ретельно розробляти порядок денний та заздалегідь інформувати учасників; визначити учасників; встановити час

заходу; визначити тривалість; вибрати кімнату, встановити послідовність виступів.

При організації та проведенні наради керівник може використовувати такі методи маніпуляцій: за допомогою фактору часу (у кінці робочого дня; 2-х годинна робоча нарада); нейтралізація опозиції; керівництво переговорами; відповідь на критику «не відкриваючи рота»; зустріч як засіб маніпуляції - можливість колективного виходу з особистої відповідальності.

Децентралізований підхід до прийняття управлінських рішень спонукає керівників перекласти відповідальність за прийняття рішень на нижчі рівні управління, що допомагає менеджеру зосередитися на ключових питаннях, а не на деталях повсякденних операцій.

При демократичному підході рішення приймаються на користь більшості шляхом голосування. У результаті учасники процесу діляться на переможців і переможених, що може призвести до конфліктів. З іншого боку, консультаційний підхід полягає в пошуку компромісу, якому передує уточнення з точки зору найбільшої кількості.

Однак, який би підхід не був обраний, у процесі розробки та прийняття менеджер виконує 4 функції: керує процесом прийняття рішень; формулює завдання, уточнює та добирає критерії оцінювання; приймає рішення; організовує його виконання.

Для цього необхідно: вчасно виявити та проаналізувати проблему; не витрачати час на непотрібні рішення; постійно оцінювати ефективність процесу прийняття рішення та його виконання; не приймати кілька рішень з одного питання; залучати працівників до процесу прийняття рішень з урахуванням відповідності їх кваліфікації ступеню складності проблеми; мотивувати та винагороджувати їх за успіхи [18, с.13-17].

Отже, сучасні процеси демократизації суспільних відносин і децентралізації влади мають великий впливають на зміст і характер не лише управлінських рішень ЗВО, а й на стỿдентське самоврядỿвання у сфері вищої освіти. Томỿ національна система вищої освіти об’єктивно потребує здійснення

нових підходів до підготовки студентів у прийнятті управлінських рішень, що передбачають посилення його чітких функцій, вироблення оптимальних структурних управлінських моделей, а також наукового обґрунтування певних управлінських дій. Головне, що повинен засвоїти студент під час підготовки його до прийняття управлінських рішень є підготовка, вироблення й реалізація прийнятих рішень.

Також, при підготовці студентства до прийняття управлінських рішень у ЗВО їм потрібно опанувати на практиці процедуру вироблення управлінських рішень, навички та компетенції щодо їх прийняття, які в майбутньому можуть вплинути на їхню трудову діяльність молоді.

Менеджерам потрібно запам’ятати, що підходи до прийняття управлінських рішень будуть ефективні ті, які можна реалізувати і за допомогою яких можна досягти кінцевої мети – оптимізації управління ЗВО.

Із мого досвіду навчання в ОНУ імені І.І. Мечникова можу ствердно зауважити: коли нам чітко давали завдання, окреслювали ціль та мету роботи, визначали термін його виконання, призначали виконавців за те чи інше питання, то ми швидше досягали поставлених цілей, адже саме від того, наскільки раціонально організований процес прийняття й реалізації рішень, значною мірою залежатиме й результат.

* 1. **Місце і роль управлінських рішень в процесі підготовки студентської молоді**

Категорія поняття «управлінське рішення» призвела до тлумачення різних понять у сучасній науковій літературі. Це зумовлюється як багатьма методологічними визначеннями дослідників, так і використанням цього поняття в різних сферах суспільного життя. Більшість досліджень присвячені загальному висвітленню сутності процедури їх прийняття (В. Конопльов, В. Бакуменко, М. Мескон, Л. Сапельников, В. Говоруха, Б. Літовченко, Ю. Петруня, Н. Злобіна, А. Чопенко, Ю. Башкатова, та ін.) та змісту окремих його

питань (А. Дегтяр, М. Гончар, І. Герчикова, М. Михайличенко, Л. Орбан- Лембрик та ін.), тоді як особливості підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень у ЗВО не висвітлено на належному рівні в сучасній адміністративно-правовій науці.

Ю. Є. Петруня окреслив управлінське рішення як результат вибору суб’єктом управління дій, що спрямовані на розв’язання нагальних проблем управління. Основна мета управлінського рішення, на думку вченого, – забезпечення впливу на систему управління з метою досягнення визначених цілей [22, с. 8].

Шеломовська О. М. у своїй роботі окреслює управлінське рішення як центральний елемент управлінської діяльності будь-якої сфери суспільного життя, що є запорукою і гарантією ефективного державного управління [26, с. 2].

Проте А. Л. Борко у своєму дослідженні визначає поняття управлінського рішення надто абстрактним і неповним, спрямованим на розкриття окремих аспектів його сутності, яке не відображає повної підготовки та прийняття [3, с. 83].

Також Борко А. Л. підкреслює, що управлінські рішення можна визначити як процес, механізм, алгоритм дій із вибором найкращого варіанта поведінки [3, с. 83–84].

Михайліченком М. наголошено на управлінських рішеннях у сфері вищої освіти щодо їх спрямованості на визначення найоптимальнішого способу дій для досягнення встановленої мети. Вони передбачають постановку мети, формулювання завдань, визначення виконавців і відповідальних, виділення ресурсів, необхідних для їх практичної реалізації [26, с. 3].

На думку Михайліченка М., базовими принципами у ЗВО для формування та реалізації управлінських рішень є: принципи наукової обґрунтованості, цілеспрямованості, реальності, компетентності, ефективності, своєчасності, об’єктивності, системності, чіткості, регуляції рішень, оптимального розподілу

функціональних обов’язків, раціонального делегування повноважень і відповідальності тощо [13, с. 203].

Тому основою процесу управління є прийняття рішень, що є найважливішою його функцією.

У свою чергу Колпаков В.М. описує управлінське рішення як результат вибору теми управління найкращої альтернативи, спрямованої на вирішення певної управлінської задачі. Він вважає, що головне завдання управлінського рішення - забезпечити координуючий вплив на об'єкт управління для досягнення цілей організації, що рішення є результатом системної діяльності людини і пізнавального продукту, емоційного, вольового, мотиваційного характеру як синтезу психічних процесів [8, с. 20].

М. М. Білінська та Ю. В. Ковбасюк охарактеризували основні характеристики управлінських рішень у ЗВО, а саме: прийняття; зосередженість на вирішенні проблем; належність до управлінських відносин; оформлення у формі нормативно-правових актів, рішень, програмних цільових документів, організаційно-розпорядчих рішень; обов'язковим до виконання всіма особами, підприємствами, організаціями, установами, органами державної влади, передбаченими в них особами, підприємствами, організаціями, органами державної влади; пріоритет забезпечення необхідними державними ресурсами. Вони також підкреслили, що управлінське рішення приймається органом державної влади, його керівником з метою визначення та реалізації цілей держави, стратегії установи [23, с. 61].

Ф. Ф. Бутинець та М. М. Шигун акцентували увагу на розгляді управлінських рішень з трьох аспектів, а саме: виду діяльності, що має місце в системі управління і яка пов’язана з підготовкою, дослідженням, вибором і прийняттям тих чи інших варіантів; варіант впливу системи контролю на те, що регулюється; діяльності та організаційної практики менеджера в керованій системі

Бутинець Ф. Ф. та Шигун М. М. також зазначили, що прийняття управлінських рішень передбачає прийняття рішень щодо зміни конкретної

існуючої ситуації, вибір однієї з багатьох можливих альтернатив, мобілізацію організаційних та індивідуальних ресурсів для реалізації рішень та діяльності, виходячи з мети бажаного результату. [14, с. 12].

Бутинець Ф. Ф. та Шигун М. М. у своїй роботі показали, що управлінське рішення виконує чотири основні функції: забезпечення, орієнтування, координацію, мобілізацію [14, с. 12].

Дослідники Бутинець Ф.Ф. та Шигун М.М. також наголошували на необхідності забезпечення виконання цих функцій, оскільки недооцінка їх ролі призводить до непорозумінь щодо цілей і завдань окремих колективів, непослідовності в діях, безініціативності та порушення роботи. дисципліна. 14, с. 12].

М.М. Білинська та Ю. В. Ковбасюк виділили наявність таких елементів у прийнятті управлінських рішень:

1. Об'єкт прийняття управлінських рішень - одна або кілька осіб, уповноважених і відповідальних за прийняття рішень.
2. Контрольовані змінні – фактори та умови, що викликають проблему, якою може керувати особа, відповідальна за прийняття управлінських рішень.
3. Неконтрольовані змінні - не можуть контролюватися суб'єктом управлінських рішень і можуть контролюватися іншими.
4. Обмеження (внутрішні та зовнішні) на значення контрольованих і некерованих змінних.
5. Критерії оцінки вибору рішення.

На думку М. М. Білинської та Ю. В. Ковбасюка, критерій може бути визначений кількісною чи якісною моделлю (з точки зору індивідуальних уподобань чи з точки зору нечіткої логіки).

1. Вирішальне правило - методи та принципи вибору рішення для отримання рекомендацій або рекомендацій.
2. Альтернативи.
3. Рішення, яке передбачає існування принаймні двох поведінкових альтернатив.
4. Методи реалізації прийнятого рішення [23, с. 58-59].

М. С. Орлів у своєму дослідженні чітко описав класифікацію управлінських рішень за такими ознаками:

1. За суб’єктом прийняття: одноосібні; колективні.
2. Залежно від особливостей розв'язуваних завдань: програмовані; непрограмовані.
3. За рівнем прийняття: рішення на вищому рівні управління; рішення на середньому рівні; рішення на місцевому рівні.
4. За сферою охоплення: загальні рішення; часткові.
5. За тривалістю дії: короткотермінові; середньотермінові; довготермінові.
6. За способом обґрунтування: інтуїтивні; раціональні; аналітичні; логічні; імпульсивні; інертні.
7. За ступенем складності: складні;

За частотою повторення: випадкові; періодично повторювальні; не періодично повторювальні.

За ступенем складності: складні; середньої складності; прості. За цілеспрямованістю: стратегічні; тактичні; оперативні.

За характером: економічні; соціально-психологічні; адміністративні; технологічні тощо.

За наслідками впливу: негативні нейтральні, позитивні.

За специфікою розв'язуваних завдань: програмовані, непрограмовані.

За способом обґрунтування: інтуїтивні; раціональні, аналітичні, логічні, імпульсивні, інертні.

За тривалістю дії: короткострокові, середньострокові, довгострокові.

За рівнем централізації: централізовані, децентралізовані, комбіновані. За суб’єктом прийняття: одноосібні; колективні.

За ступенем новизни: інноваційні, стандартні. За обсягом: загальні, часткові, середні, легкі.

1. За рівнем централізації: централізовані; децентралізована; комбінований.
2. За цілеспрямованістю: стратегічні; оперативні
3. За частотою повторення: випадкові; періодично повторювані; неперіодично повторюються.
4. За ступенем новизни: стандартні.
5. За характером: економічні; соціально-психологічні; адміністративні; технологічні.
6. За наслідками впливу: негативні, нейтральний, позитивні [18, с.6-7].

Таким чином, управлінське рішення є результатом творчої, розумової та психологічної діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття є процесом, що визначає появу цього продукту. Прийняття раціональних рішень – це галузь управлінського мистецтва. Наведена класифікація управлінських рішень дає змогу охарактеризувати будь-яке рішення за їх кількістю, яка може змінюватися залежно від соціально- економічних та психологічних факторів [18, с.7].

Петруня Ю. Є., Говоруха, В. Б. Літовченко Б.В. окреслили класифікацію управлінських рішень у сфері вищої освіти за такими основними підставами:

1. За рівнем ієрархії управління — рішення на макрорівні та мікрорівні. На макрорівні (вищому рівні вироблення та реалізації управлінських рішень за участі вищих і центральних органів державної влади) приймаються найважливіші рішення загального масштабу стосовно функціонування всієї галузі вищої освіти як окремої підсистеми суспільства.

На мікрорівні приймаються рішення, спрямовані на виконання рішень вищого рівня, а також самостійні рішення оперативного характеру.

Тож у сучасних умовах демократизації публічних відносин і децентралізації державної влади найважливішим питанням оптимізації системи управління вищою освітою України є чітке визначення основних завдань і функцій кожного рівня управління, розмежування їх повноважень з метою забезпечення прийняття й реалізації ефективних управлінських рішень в освітній галузі.

1. За рівнем обов’язковості рішення – нормативні (директивні), які чітко задають параметри здійснення та подальший шлях їх утілення, регулюють найважливіші поточні й перспективні проблеми галузі та є обов’язковими для виконання всіма суб’єктами освітніх правовідносин; спрямовуючі (рекомендаційні), що передбачають визначальні напрями розвитку освітньої сфери; орієнтовні, спрямовані на нижчий рівень управління освітньою системою і залежать від конкретних умов її функціонування й розвитку.
2. За часовим виміром – стратегічні (довгострокові), що мають характер прогнозу та реалізуються протягом кількох років; тактичні (середньострокові), що відображаються на рівні обов’язкових для виконання планів і програм і реалізуються упродовж менш тривалого, аніж стратегічні рішення, часу; оперативні (короткострокові), які, зазвичай, закріплюються у вигляді наказів та розпоряджень, що реалізуються за короткий період часу.

До інших найбільш поширених критеріїв класифікації управлінських рішень у сфері вищої освіти належать такі: кількість учасників (одноосібні й колективні рішення); функціонально-управлінський зміст (планові, організаційні, контролюючі, прогнозуючі рішення); причини виникнення (ситуаційні, ієрархічні, програмні, ініціативні рішення); методи розробки (формалізовані та неформалізовані рішення) тощо. [21, с. 14–16].

Петруня Ю.Є, Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. у своїй роботі описують основні умови прийняття ефективних управлінських рішень: право приймати (описує конкретних керівників); повноваження (межу між групами керівників у прийнятті рішень); обов’язковість (усвідомлювати необхідність прийняття рішення виходячи з поточної ситуації); компетентність (покладена на когось або прийнята на себе відповідальність за певну сферу роботи, бізнес, дії); відповідальність (які санкції можуть бути застосовані до керівника у разі неправильного рішення) [21, с. 5-6].

М. Вудкок і Д. Френсіс чітко описали чотири рівні прийняття управлінських рішень [27]:

Рутинний рівень передбачає «відчуття» та визначення ситуації, а потім прийняття на себе відповідальності за певні дії. Труднощі: лідер не відчуває почуттів, неправильно тлумачить наявні інструкції, діє нелогічно, приймає погані рішення, нерішучий, не може здійснити ефективні дії в потрібний момент. Керівник правильно оцінює ситуацію, робить правильні висновки і, діючи мудро, досягає того, чого від нього очікують. На цьому рівні не потрібна креативність, оскільки всі процедури пропонуються заздалегідь.

Вибірковий рівень. Керівник оцінює переваги ряду можливих рішень; прагне вибрати серед альтернатив ті, які найкраще відповідають проблемі. Ефективність залежить від уміння керівника вибрати прийнятний, економічний та ефективний спосіб дій.

Рівень адаптації. Успіх лідера залежить від його особистої ініціативи та його вміння пробитися в невідоме. Лідер шукає нове рішення відомої проблеми. Рівень інновацій. Щоб досягти задовільного результату, потрібно застосувати абсолютно новий підхід. Керівник повинен вміти розуміти абсолютно несподівані проблеми, вирішення яких вимагає вміння продумувати

мінливі умови.

Дослідник даного питання Орлів М.С. характеризує менеджера будь-якого рівня з точки зору здатності прийняти найкраще й оптимальне управлінське рішення, яке забезпечить успішне вирішення проблеми та має відповідати таким вимогам і бути: науково обґрунтованим; визначений; визначається кількісно та якісно; легітимний; оптимальний; складний; м’який; повністю оформлений [18, с. 5].

Так, Орлов М.С. розглянув кожну точку зору її змісту з означених вимог вимоги:

наукова обґрунтованість - розроблення управлінських рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, що відображають техніко-економічні, організаційні та інші аспекти його діяльності.

Мета – кожне управлінське рішення націлено на стратегічні цілі та план розвитку об’єкта управління.

Кількісна і якісна визначеність управлінського рішення полягає в досягненні очікуваних результатів, виражених у кількісних і якісних показниках, які дозволять досягти мети цього рішення.

Правомірність – дотримання чинних правових стандартів усіма управлінськими службами, тобто управлінське рішення не повинно порушувати чинних законодавчих норм, відповідати компетенції структурного підрозділу апарату управління чи посадової особи.

Оптимальність – це вибір варіанту, який відповідав би економічним і соціальним критеріям ефективності виробничо-господарської діяльності суб’єкта, дозволяв отримати максимум прибутку за мінімальних витрат, краще відповідати суспільним умовам і потребам.

Своєчасність – неухильне дотримання термінів його складання, доведення до виконавців та ефективний контроль за виконанням рішення не може здійснюватися завчасно чи із запізненням.

Комплексність - взаємопов'язана сукупність обладнання, технологій, організації господарських і трудових процесів з урахуванням наявних матеріальних, грошових та інших ресурсів, а також результатів господарювання; У той час як кількісні та якісні зміни принаймні в одному з результатів призводять до відповідних змін інших, складність, отже, передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв’язків і взаємозалежностей у діяльності суб’єкта господарювання.

Гнучкість - наявність простору для творчої діяльності виконавців, їх раціональної ініціативи, пошуку більш ефективних шляхів і засобів досягнення певних цілей. Оскільки організація бізнесу є динамічною системою, кожне рішення щодо управління нею (особливо якщо воно розраховане на відносно тривалий період), як правило, вимагає коригувань, а іноді й нових рішень.

Повнота оформлення - дотримання такої форми викладу рішень, згідно з якою формулювання рішення усуває будь-які непорозуміння чи неясності в розумінні виконавцями покладених на них завдань і не ускладнює контроль за їх виконанням.

Виконання рішення має бути сформульовано стисло й чітко, із зазначенням таких реквізитів: а) спосіб і засоби виконання; б) залучені ресурси; в) терміни виконання кожного завдання; г) виконавці; д) форми контролю; д) порядок взаємодії виконавців; е) законність документів, що стосуються виконання рішення [18, с. 5].

Чернуха-Гадзецька К. М. окреслює управлінське рішення в процесі державного управління вищою освіто як результат аналізу проблеми в галузі вищої освіти, прогнозування, оптимізації, економічного та ресурсного обґрунтування й вибору альтернативи з множини варіантів досягнення кінцевої мети [24].

Шевченко С. стверджує, що специфічність управління полягає в тому, що, будучи процесом виконання певної сукупності функцій, воно є не частиною спільної діяльності людей, а своєрідним засобом забезпечення бажаної ефективності [25, с.193-198].

Астахова В. І. окреслює, що управління вищою освітою та прийняття управлінських рішень повинні базуватися на основі поєднання моделей управління, заснованих на критеріях гнучкості та релевантності. Вища освіта - це складна, відкрита адаптивна система, у процесі управління якою, перш за все, треба враховувати характеристики кожної конкретної ситуації з метою забезпечення гнучкості всієї галузі вищої освіти. Одночасно вища освіта може бути подана у вигляді цілісної системи елементів, які взаємодіють між собою. У процесі управління головний наголос робиться на свідомості й критичності об'єктів управління освітою, на суперечності та єдності цілей у контексті культурної релевантності [10].

Робота управлінця в галузі вищої освіти завжди пов'язана з виникненням різноманітних ситуацій, які потребують негайного вирішення. Такі ситуації майже ніколи не повторюються, а ті, які повторюються, мають певні специфічні особливості. Це вимагає від управлінця знання видів управлінських рішень, що допомагає підібрати типовий інструментарій для їх прийняття.

В.Д. Бакуменко у своїй монографії окреслює, що сучасний стан науки та вищої освіти характеризується такими ознаками, як масштабність; наявність величезної матеріально-технічної бази; важливість наукових розробок для розвитку України, вступу нашої країни до Європейського Союзу (створення Європейського простору вищої освіти) та НАТО; кількістю висококваліфікованих спеціалістів. Проте це пов’язано із незадовільним фінансуванням усієї галузі освіти, концентрацією досліджень на бюджетні кошти та еміграцією висококваліфікованих наукових кадрів за кордон. Слід зазначити, що освіта є творчою сферою суспільства і зазвичай не підлягає прямому контролю чи організації [1, с.12-15].

Також варто зазначити, що Бакуменко В. Д. управлінські рішення за рівнями розподіляє на такі, що приймаються на нижчому, середньому та вищому рівнях. На вищому рівні повинні прийматися найважливіші рішення інституціонального рівня, які стосуються функціонування всієї галузі вищої освіти як суспільної підсистеми. На середньому рівні (обласні органи управління освітою) повинні прийматися рішення, спрямовані на виконання рішень вищого рівня, і самостійні рішення щодо координації та управління діяльністю нижчого рівня. Управлінські рішення нижчого рівня мають оперативний характер і контролюють виконання рішень середнього та вищого рівнів [1, с.134].

Недзовецька О. А. доводить, що в сучасних умовах в системі управління вищою освітою спостерігається зсув у повноваженнях кожного з рівнів управління до найвищого, а в деяких випадках взагалі втручання певного рівня управління у вирішенні питань, які не належать до його компетенції. Саме тому одним із найпріоритетніших завдань управління вищою освітою повинно стати визначення основних напрямків і функцій державного управління в цій сфері, реорганізація структури управління в напрямі їх оптимізації, розмежування функцій управління між різними гілками та рівнями влади, посилення ролі і впливу виконавчої влади. Основною характеристикою державного управління у сфері вищої освіти є тимчасова віддаленість результатів управлінських рішень

від моменту їх прийняття. Керівнику у сфері вищої освіти необхідно розуміти і пам’ятати, що жоден управлінський вплив не залишиться непоміченим, навчальний результат ніколи не виявляється відразу, а лише через певний проміжок часу (іноді досить тривалий). Ігноруючи це, деякі чиновники та керівники роблять поспішні й неправильні оцінки, наївно вважаючи, що будь- яка дія виправдана лише тоді, коли вона дає швидкий результат, який можна спостерігати та зафіксувати. Від жодної, навіть найвдалішої управлінської акції, від будь-якої ефективної реорганізації або безпечного позитивного реформування неможливо очікувати негайного результату. Нерозуміння цієї специфіки системи вищої освіти значно унеможливлює побудову оптимальної та конкурентної на світовому рівні української системи вищої освіти [17, с.210- 217].

Отже, під час розробки управлінського рішення керівнику необхідно виважити всі можливі фактори і позитивного, і негативного характеру; з усіх видів управлінських рішень обирати той, який найбільше відповідає проблемі, яка потребує вирішення; врахувати особливості сучасного стану системи вищої освіти і не приймати рішення, яке потім може зашкодити.

Тому найефективнішою буде робота центрального органу виконавчої влади у сфері освіти й науки, яка буде забезпечувати їх відповідною нормативно-правовою базою, аналітичною інформацією та вести законний розподіл фінансування поміж ЗВО за результатами моніторингу якості освіти.

# ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І

За результатами теоретичного дослідження зроблено такі висновки.

1. Означено, що сучасні процеси демократизації суттєво позначаються на характері та змісті управлінської діяльності у сфері вищої освіти. Тому українська система освіти потребує нових підходів до управління, вироблення чітких структурних управлінських моделей, а також наукове обґрунтування необхідних управлінських дій. Основним елементом управлінської діяльності є підготовка, вироблення й реалізація прийнятих рішень. Від того, наскільки раціонально організований процес прийняття й реалізації управлінських рішень, значною мірою залежатиме й ефективний результат.
2. Окреслено, що сучасний випускник ЗВО, який не підготовлений до прийняття управлінських рішень, не може бути конкурентоздатним, зокрема, не зможе адаптуватись у професійному конкурентному середовищі, а відповідно, й реалізувати себе як особистість. Найбільш важливими навичками, які засвоює студент при підготовці до прийняття управлінських рішень є: стратегічне мислення, організація, організованість, комунікація, зовнішні контакти, управління конфліктами, навички спілкування, досягнення поставлених цілей, управління змінами. Сучасний конкурентоздатний фахівець повинен володіти й рядом базових компетенцій: орієнтованість на зміни, освоєння й використання нових знань, ефективна взаємодія й співробітництво.
3. Встановлено, що під час розробки управлінського рішення управлінець повинен врахувати всі можливі фактори як позитивного, так і негативного характеру; з усього арсеналу різновидів управлінських рішень обирати той, який найбільше відповідає проблемі, що потребує вирішення; врахувати особливості сучасного стану системи вищої освіти і не приймати рішення, яке потім може зашкодити. Тому ефективною буде лише така робота центрального органу виконавчої влади у сфері освіти й науки, яка буде зводитися до забезпечення відповідної нормативно-правової бази, аналітично-інформаційної

роботи та розподілу фінансування поміж вищих навчальних закладів за результатами моніторингу якості вищої освіти.

На нашу думку, менеджерам в освіті необхідно щоденно пам’ятати, що найефективніші підходи до прийняття управлінських рішень ті, які можливо реалізувати, і які принесуть важливий внесок у досягнення кінцевої мети – оптимізацію управління вищою освітою.

1. Було встановлено, що прийняття управлінських рішень в ЗВО є складною технологією, яка вимагає від лідера, щоб знати і застосовувати основні теорії управління, види управлінських рішень та принципи, що лежать в основі процесу. Вони мають відповідати таким загальним вимогам: наукова обґрунтованість; кількісна та якісна визначеність; правомірність; оптимальність; своєчасність; комплексність; стислість і чіткість формулювання рішення; гнучкість.
2. Передбачено, що рішення має бути сформульовано чітко та стисло та містити такі реквізити: а) способи та засоби виконання; б) необхідні ресурси; в) терміни виконання кожного завдання; г) виконавців; д) форми моніторингу та обліку результатів; д) порядок взаємодії виконавців; е) законність документів про виконання рішення та інші. Керівнику необхідно розуміти несподівані проблеми, вирішення яких вимагає від нього здатності мислити стосовно до нових змін.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми, теорії, методології, практики: монографія / В.Д.Бакуменко. - К.: Вид- во УАДУ, 2000. - 328 с.
2. Бикова В. О. Управління процесом формування конкурентоздатного фахівця в умовах диверсифікації освіти: Автореф. дис... канд. пед. наук:

13.00.06 / В. О. Бикова; Ін-т вищ. освіти АПН України. – К., 2013. – 21 с.

1. Борко А.Л. Поняття і механізм підготовки та прийняття управлінських рішень / А.Л. Борко // Право і суспільство. – 2013.– № 5. – С. 82–88.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с. 38
3. Дафт Р.Л. Менеджмент: Пер. с англ.: Учебник. – СПб, Питер, 2001. –

832 с.

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. Учебное пособие. М.:

Вильямс, 2003. – 388 с.

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособ. для вузов. / Н.И. Кабушкин – Мн: Новое знание, 2002. 336 с.
2. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. Учебное пособие. - К. МАУП 2000 — 256 с.
3. Кремень В.Г. Філософія управління: підруч. для студ. вищ. навч. закл./ В.Г. Кремень, С.М. Пазинич, О.С. Пономарьов. - К.: Знання України, 2007. - 360 с.
4. Курс лекций по социологии образования: учеб. Пособие для высш. учеб. заведений / под общ. Ред. В.И. Астаховой. - Х.: Изд-во НАУ, 2003. - 424 с.
5. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, І. К. Погодаєв, Ю. В. Поканєвич, А. В. Семенчук / Заг. ред. Мошека Г. Є. – К.: Атіка, 2007. – 584 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело", 1993. – 702 с.
7. Михайліченко М. Шляхи забезпечення якості управлінських рі-шень: сучасні підходи / М. Михайліченко // Управління в освіті: збірник матеріалів V Міжнар. наук-практ. Конференції, 14–16 квітня2011 р. / Інститут інноваційних технологій.
8. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудит. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 “Облік та аудит” / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М. Шигун. - Житомир: ЖДТУ, 2004. - 352 с.
9. Мошек Г. Є., Поканєвич Ю. В., Соломко А. С., Семенчук А. В. Менеджмент: Навчальний посібник / Заг. ред. Мошека Г. Є. – К.: Кондор, 2009.

– 392 с.

1. Нікітчина С.О. Прийняття та реалізація управлінського рішення в діяльності керівника професійно-технічного училища / С.О. Нікітчина // Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції

«Організаційно-педагогічні умови управліннявиховним процесом у підготовці майбутніх педагогів: інноваційний досвід освіти, проблеми, традиції та перспективи». – Переяслав-Хмельницький, 2009. – С. - 8. [Електронний ресурс].

– Режим доступу: <http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2013/5_2013/14.pdf>.

1. Недзовецкая Е.А. Образование как социальный институт: специфика управления / Е.А. Недзовецкая // Вестн. РУДН. - 2003. - №1 (4). - С. 210-217. - (Сер. «Социология»).
2. Підготовка і прийняття управлінських рішень: [навчальний посібник]

/. М.С. Орлів. - К.: 2013. - 39 с.)

1. Повстюк Х. Є. Готовність менеджера до прийняття управлінських рішень у сфері вищої освіти – Розвиток освіти і науки: проблеми, теорія, досвід і перспективи: матер. ІІ заоч. Всеукр. наук-практ. конф. /за ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Електронне видання. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. – 199 с.
2. Повстюк Х. Є, Нагорна Н. В. Механізми щодо підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень – Актуальні проблеми

вищої освіти та педагогічної науки: збірник наукових праць /за ред. проф. Цокур О. С. Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2021. – 121 с.

1. Прийняття управлінських рішень: [навчальний посібник] /[Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін.]; за ред. Ю.Є. Петруні.– К. : ЦУЛ, 2011. – 216 с.
2. Прийняття управлінських рішень: [навчальний посібник]; за ред. Ю.Є. Петруні.– 3 вид., Дніпропетровськ : 2015. – 209 с.
3. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб./ М.М. Білинська, Ю.В. Ковбасюк — К.:НАДУ, 2011. - 232 с.
4. Чернуха-Гадзецька К.М. Управлінські рішення в системі стратегічного менеджменту освіти / К.: МО України, АПН України, ДАККО, ІЗМН, 1998
5. Шевченко С. Сутність державного управління якістю вищої освіти як одного з видів соціального управління: методологічні засади / С. Шевченко // Пробл. упр. соц. і гуманіт. розвитком: матеріали регіон. раук.-практ. конф. / за заг. Ред. В.Г, Вікторова. - Д.: ДРІДУ НАДУ. 2008. - 234 с. - С. 193 — 198
6. Шеломовська О. Концепутальні основи формування управлінських рішень у державному управлінні вищою освітою / О. Шеломовська // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. –Вип. № 2 (5). – 10 с [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.mdpu.org.ua/nvsp/BAK7/7/53.pdf>
7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13416/>
8. According to Johns Hopkins University, five journals exceed $20,000 (or

€15,000) in 2012. Three of those belong to Wiley and two belong to Elsevier. Source accessed Nov. 2013: [http://guides.library.jhu.edu/content.](http://guides.library.jhu.edu/content) php?pid=315747&sid=2583679

1. [http://www.oft.gov.uk/news-and-updates/ press/2002/pn\_55-](http://www.oft.gov.uk/news-and-updates/press/2002/pn_55-) 02#.UqShEo2yNp4

Mabe & Amin (2001) show that the number of “refereed academic/scholarly” publications grows at a rate of 3.26 percent per year (i.e., doubles about every 20 years).

1. As noted by Edlin and Rubinfeld (2004: 123), “in 2003, the Cornell University Library paid over $1.5 million for Elsevier journals alone: While this amounts to less than 2 % of the total number of Cornell’s serials purchases, it claims over 20 % of Cornell’s serials budget”.

# РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ВПЛИВИ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У другому розділі обґрунтовано психолого-педагогічні впливи на прийняття управлінських рішень, окреслено особливості під час підготовки студентів до прийняття управлінських рішень у ЗВО, висвітлено ряд завдань, які є складовою щодо покращення шляху підготовки молоді до прийняття управлінських рішень та оптимізації процесу.

Проведено соціологічне дослідження щодо визначення рівня обізнаності й механізмів підготовки студентської молоді у прийнятті управлінських рішень в ОНУ імені І.І. Мечникова та розроблено рекомендації щодо підготовки молоді до прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти України.

* 1. **Особливості під час підготовки студентів до прийняття управлінських рішень у ЗВО**

Підготовка студентської молоді до прийняття управлінських рішень на теренах України – це одне з актуальних питань на сьогоднішній день. Молоді люди, подібно до попередніх поколінь, хочуть досягти позитивних змін у світі. Працюючи над дослідженням, ми проаналізували міжнародний і вітчизняний досвід з даного питання. Варто зауважити, що є низка шляхів та методів щодо покращення цього процесу.

В «Енциклопедії освіти» під редакцією В.Г. Кременя виділяють три групи методів підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень [5, с. 676-677]:

1. Синтетичні, особистісно-орієнтовані методи: ділові й організаційно- діяльнісні ігри; модульні центри, метод проектів; особистісно-розвивальні методи.
2. Аналітичні, функціонально-орієнтовані методи: соціально-психологічні тренінги та тренінги ділового спілкування; мотиваційні тренінги; методи

виховання і самовиховання рис характеру кваліфікованого працівника; методи самовиховання ділових рис характеру; рефлексивний тренінг емоційної, вольової саморегуляції; методи засвоєння трудових, професійних знань, умінь, навичок як складових професійної компетентності (лекційні, семінарські, практичні заняття, вправи, індивідуальні консультації, колективні дискусії, дебати тощо); інтелектуальні тренінги уваги і пам’яті, відчуття і сприймання, логічного мислення та творчої уваги; методи культури праці.

1. Методи розвитку, стимуляції й організації творчої та інноваційної трудової діяльності: мозкова атака (колективна, пряма, масова, зворотна, письмова, індивідуальна); монолог винахідника; перелік контрольних запитань; самоопитувальник для організації розумового експерименту; алгоритм розв’язання винахідницьких завдань; метод семикратного пошуку тощо. Використовуються також методи програмового навчання, комп’ютерні інформаційні технології, дистанційне навчання, технічні засоби, наставництво, кураторство.

Використання при навчанні зазначених вище методів підготовки дають можливість майбутнім менеджерам ініціативно працювати, бути генератором інновацій, розробляти стратегічні управлінські рішення.

Отже, на нашу думку, головне завдання підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень є формування навичок і вмінь управлінців, які спроможні компетентно, якісно та чітко виконувати свою роботу задля забезпечення розвитку нашої держави. Таких професійних якостей можна набути навчаючись у Національній академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутах, а також у всіх ЗВО.

Виханський О. С. та Наумов О. І. наголошують на тому, що одним із завдань підготовки студентської молоді до управлінських рішень є набуття кадрами ділових та морально-етичних якостей [2, с. 198].

На думку О. Дьоміна, Г. Лелікова, В. Сороко, кадрова політика в менеджменті має бути спрямованою на формування в кожному управлінцеві

таких чеснот як: людяність, чесність, впевненість у правоті та громадянській відповідальності за доручену справу й особисту поведінку [4, с. 68].

Кремень В.Г. відзначає, що при підготовці студентської молоді до прийняття управлінських рішень слід звертати увагу на наявні можливості особистісного та професійно-кваліфікаційного розвитку майбутнього фахівця з менеджменту, зокрема, одержання навичок та знань щодо прийняття управлінських рішень, набуття вмінь аналітично аналізувати нормативно- правове, документаційне, фінансово-бюджетне та інформаційне забезпечення установи, вивчення особливостей внутрішньо-групової взаємодії та основ лідерства тощо [4 с. 668].

Крім того, кожен керівник для забезпечення ефективної роботи своєї установи прагне укомплектувати її кваліфікованими та компетентними працівниками-професіоналами. Проте практика свідчить, що до установ усе більше приходить молодь з відповідною освітою, прагненням зробити кар’єру в певній галузі, але без певного досвіду роботи. Відповідно в тій чи іншій сфері при спробі збільшення кількості молодих людей виникає важлива особливість: при великому бажанні до роботи – не всі молоді люди здатні її виконувати. Як наслідок, молоді фахівці довго не затримуються [5 с. 668].

Тобто, є нагальна потреба у запровадженні для особи, яка має бажання працювати менеджером, системи пошуку посади в апараті державного управління, що відповідатиме здібностям цієї особи.

Серьогін С. вважає, що оскільки система управління націлена на активізацію різноманітних можливостей та здібностей працівників, то, відповідно, слід враховувати здатність та готовність молоді до прийняття рішень [20, с. 104].

Західні практики підготовки управлінців Конті Г, Кондо Є., Ватсонс Г. визначають управлінську здатність як особливість людини, котра дає їй змогу виконати поставлену роботу чи впоратися з існуючою ситуацією [6, с. 101].

Саме тому одним із важливих аспектів для ефективного управління є, насамперед, розумові здібності, впевненість у собі і готовність брати на себе

відповідальність, оскільки отримані теоретичні знання з фаху можуть з часом бути неактуальними.

Підсумовуючи вищезазначене, можна окреслити, що управлінська здатність є синтезом теоретичних знань, умінь та набутих навичок особи, яка буде забезпечувати співпрацю суб’єктів управлінського процесу та вчасне прийняття управлінських рішень в цілому.

Конті Г, Кондо Є., Ватсонс Г. наголосили на тому, що виявити управлінську здатність потенційного управлінця, використовуючи загальні категорії, нелегко, оскільки управлінські здібності молодого фахівця ще у процесі розвитку. Адже молодь – це потужний людський ресурс і рушійна сила подальшого розвитку нашого суспільства. Молодий фахівець спроможний рішуче вирішувати завдання, але при цьому можливі поспішні та помилкові підходи. Відповідно, категорія управлінської здатності, під якою розуміють вміння виконувати певні дії, зумовлені особливостями виявлення характеру цієї діяльності в різноманітних сферах життя, і встановлює методи визначення показників, які допомагають оцінити та підтвердити наявність здатності. Разом з тим управлінська здатність як соціальне явище знаходить своє відображення не у якій-небудь діяльності, а в активній, тій, що має спільні інтереси з об’єктом дії; відповідно просто дії буде недостатньо для того, щоб зробити висновки про наявність здатності до управління у молоді. Доказом цього може бути позитивне, негативне чи взагалі байдуже ставлення особи до своїх дій [6, с. 27].

До критеріїв виміру управлінської здатності можна, наприклад, віднести належність до громадської організації (молодіжної профспілки, громадського руху та ін.). Проте для здійснення ефективного управління теоретичних знань буде замало, оскільки навички управління формуються не на лекціях та мітингах, а в процесі набуття досвіду.

Для виявлення управлінської здатності лише одного показника буде недостатньо, хоча поєднання показників не є ознакою наявних здібностей до

управління. Тож ми пропонуємо низку вимог для підбору критеріїв з метою визначення наявності управлінської здатності у молоді:

1. Активність дій, спроможність прийняття управлінських рішень, прояв ділових, професійних та морально-психологічних якостей;
2. Усвідомленість, обґрунтованість та цілеспрямованість вчинків, тобто здатність вирішення конкретних завдань;
3. Суспільна корисність та соціальна ефективність прийнятих управлінських рішень;
4. Врахування часового фактору, тобто на прийняття управлінського рішення повинні бути певні затрати часу та отримані результати рішення через певний час.

Таким чином, критеріями здатності до управління є активність управлінської діяльності, особисте ставлення до виконання управлінських функцій та суспільно корисний характер дій. Комплексне поєднання зазначених показників дає змогу визначити якісний і кількісний характер управлінської здатності молодих осіб.

Питання підготовки молоді до прийняття рішень має у своєму підґрунті багато різноманітних програм, які сприяють утворенню довіри до держави, а також вихованні власного розуміння та відповідальності перед державою. Існує потреба в колективному та кращому розумінні того, що стосується підготовки молоді до даного процесу, та як це можна впровадити. Підготовка може бути посилена шляхом включення молоді до розробки, впровадження, моніторингу та оцінки інструментів, стратегій та програм, низки підходів, таких як освіта та розвиток потенціалу. Інформацію та матеріали для молоді можна розробити використовуючи як традиційні, так і прогресивні технологічні засоби, такі як Інтернет, смс тощо. Матеріали повинні бути доступними й для молоді з обмеженими можливостями.

Механізми також можуть бути створені для заохочення участі молоді. Вони можуть бути розроблені для участі молоді в процесах прийняття рішень,

які впливають на молодь, наприклад, створення молодіжних консультативних груп, молодіжних мереж для позитивного громадянського залучення тощо.

З вищесказаного виходить, що зусилля можуть бути спрямовані на досягнення належного представництва та участі молоді в органах, що приймають рішення. При розробці законів, які впливають на молодь, сприятиме їх участь у процесах консультацій, що забезпечують їхній внесок в обговорення питань політики та законодавства, розподілу ресурсів. Молодих осіб слід заохочувати до участі в програмах, що впливають на проблеми, які можуть стосуватись їх. До таких віднесені: навколишнє середовище, соціальний захист, репродуктивне здоров’я тощо. Також, це інвестування в участь молоді шляхом підтримки програм для ініціатив, громадських об’єднань молоді та мереж організацій. Беручи до уваги міжнародний досвід, перш за все, варто зазначити, що на теренах України потрібно покращити інформаційні зв’язки між молоддю та державою. До інформаційного зв’язку відноситься те, що має на меті інформування молоді під час підготовки до прийняття управлінських рішень та діяльності публічного управління в цілому. Тобто популяризація інформації про підготовку молоді до прийняття управлінських рішень.

Прищепа В. А., Цимбаленко Я. Ю., Якубін О. Л. чітко окреслили завдання оптимізації процесу [16, c. 62]:

* покращення довідкової інформації щодо необхідності підготовки молоді до прийняття управлінських рішень, щоб молодь мала змогу отримати інформацію щодо важливості їхньої думки на місцевому, регіональному та національному рівнях;
* генерування та реалізація ідеї щодо того, як інформувати молодь про ці можливості щодо прийняття управлінських рішень;
* створення пропозицій щодо допомоги молодіжним організаціям та місцевим посадовим особам, що інформують іншу молодь про участь у прийнятті управлінських рішень;
* надання додаткових ресурсів, задля допомоги молоді дізнатися більше про прийняття управлінських рішень;
* покращення та популяризація документу з описом цілей щодо молоді у прийнятті управлінських рішень;
* створення інформативного документу, який допоможе відповісти на особисті запитання, щодо інтересів, з надання власних ідей для вирішення окремих питань, а також описи окремих шляхів їх реалізацій;
* створення інформаційного документу щодо висвітлення можливості соціального ліфту для молоді у разі участі у політичній діяльності, та окремо у молодіжних організаціях».

Цей ряд завдань можна доповнювати та варіювати, проте, він є складовою покращення шляху підготовки молоді до прийняття управлінських рішень.

Українській державній молодіжній політиці варто налаштувати прямі зв’язки у роботі з молоддю. Також, варто згадати молодіжний форум Організації Об’єднаних Націй з питань освіти, науки і культури, де молодь може бути почута. Це є прямий контакт молоді з державними установами, під час яких відбувається обговорення важливих запитань та звертається увага на думку молодих людей. ЇЇ суть полягає в зустрічі за круглим столом з державними діячами під час яких можна задати питання, заперечити чи добавити щодо піднятої тематики державними службовцями, представниками закладів вищої освіти. Це породжує прогресивність взаємодії молоді з державними установами та відчуття важливості, потрібності у молодих людей. У свою чергу, це також є аспектом відкритості та не завуальованості робочого процесу державних службовців.

Відповідно до вищесказаного, варто акцентувати увагу на проведенні зустрічей-дебатів та зустрічей-планування роботи, як на місцевому, так і на національному рівнях, разом з особами, що працюють у сфері публічного управління та, якщо говорити про рівень закладів вищої освіти – адміністрацією. Таким чином, згодом, молодь займатиме важливі посади, маючи попередній досвід в обговореннях важливих питань, раціональної оцінки ситуацій та шляхів їх вирішення. Участь у процесах планування, дає

можливість молодим людям придбати нові навички та знання, навчитися відповідальності.

Прищепа В. А., Цимбаленко Я. Ю., Якубін О. Л. вказали на ще одну важливу форму ознайомлення та підготовки молоді до прийняття управлінських рішень - це непрямі зв’язки. Під непрямим типом зв’язків розуміється ознайомлення молодих людей зі сферою державного управління та управління в цілому через Інтернет мережу та телекомунікацію. Метою даних рішень є розробка бази даних молодіжних онлайн груп для того, щоб більш систематично залучати молодіжні групи з питань стимулювання участі молоді у політичному житті країни. Оскільки, на сьогоднішній день, молодь є постійним користувачем соціальних мереж та інших онлайн ресурсів, це є вагомим важелем для роботи. Важливим є створення онлайн платформи для української молоді. За допомогою даного ресурсу, вони зможуть висувати та обговорювати нагальні та важливі питання щодо молодіжної політики й не тільки, висувати можливі варіанти їх вирішення. Такого роду платформа могла б містити інформацію щодо професії державних службовців, їх роду занять, можливостей кар’єрного росту, заробітної плати та інше. Це варто робити й для того, щоб залучати більше молоді до державної служби [16, c. 64].

Отже, зі сказаного вище встановлено, що доступ до інформації надасть можливість самостійно знайомитися з висунутими проблемами, мати власні думки та їх висловлювати, розробляти проектні пропозиції щодо вирішення даних питань та бачити перспективу окремих напрямків діяльності організації. Така платформа буде найпростішим способом відкрита та розроблена для молоді, де вони будуть мати більш простий доступ до комунікації з адміністрацією, а також доступ до відповідальних осіб органів державної влади з метою внесення своїх пропозицій у дії чи рішення закладу, місцевої влади та держави зокрема.

В Україні існує «Європейський молодіжний парламент Україна» проте, їх немає у кожному місті» [16, с. 64]. Створення таких парламентів у різних частинах України надавало б більш детальну картину ситуації в державі та

більше б молоді підготувалося до прийняття управлінських рішень. Така організація була б прямим зв’язком між молоддю та державою. Члени її зможуть регулярно проводити зустрічі-дебати та зустрічі-планування роботи як на місцевому, так і на національному рівнях. Виходячи з цього, молодь займатиме важливі посади в управлінні.

Це надає можливість прислуховуватись до думок молоді, вирішувати управлінські рішення за участю молоді, можливість для розширення діяльності активних громадян як на місцевому, національному рівнях, так і на рівні закладів вищої освіти. Потрібно надавати можливість молодим людям сприяти формуванню національної політики, шляхом прямого діалогу з парламентарями.

Відповідно до сказаного, потрібно зазначити, що в Україні варто сприяти активізації молодіжних організацій, що направлені на політичну діяльність. Громадсько-політичні організації включають роботу з молоддю щодо питань молодіжної політики, лобіювання їхніх інтересів в органах державної влади, інформування молоді щодо наявних проблем суспільства, а також її включення до участі у виборчих процесах. Їхньою основною метою є залучення молоді до життя країни в сфері громадськості та політики. Серед таких організацій було наведено: «Спілка молодих державних службовців України», «Спілка Української Молоді в Україні», «Українська спілка молодих депутатів»,

«Національний альянс», «Демократичний альянс» та інші» [16, с. 66].

Основа таких організацій – незалежність від політичних партій, автономність. Проте, вони можуть взаємодіяти з окремими політичними партіями, державними службами задля вирішення наявних проблем. Як результат, зі сторони молоді надається бачення окремої проблеми релевантним поглядом, шляхи її вирішення, орієнтованість на допомогу реалізації вирішення проблеми, подальша спрямованість роботи у даній сфері. З іншого боку, зі сторони політичних партій, держави, надається підтримка в процесі обговорення, продумування та вирішення проблеми, реалізація вирішення проблеми. Вони відображають інтереси молодіжних політичних організацій.

Важливо створювати більше студентських організацій задля комунікації та залучення до них молоді на рівні закладів вищої освіти. Вони дають більше можливість для самореалізації та вирішення локальних питань. Така активність молоді дає досить позитивні результати. Відповідно до вище сказаного, молодь повинна бути підготовлена до політичного процесу через молодіжні політичні організації. Це сприятиме її прямому залученню до політики, а таким чином і до вирішення державних питань. На рівні навчальних закладів, вона повинна бути підготовлена до прийняття управлінських рішень через залучення до різних студентських організацій [16, c. 67].

Один з важливих факторів, що впливає на мотивацію молоді до участі у прийнятті управлінських рішень є висвітлення соціального ліфту для молодої особи. Обґрунтовано тим, що молодіжне суспільство потребує розуміння того, що їм може дати участь у вирішенні питань. Як було зазначено вище, включення молоді до прийняття управлінських рішень дає їм можливість набрання досвіду, практичних навичок, розуміння роботи державних структур, чіткого власного бачення на різні проблеми та інше. У подальшому, ряд таких факторів дає можливість молодій особі ставати кваліфікованим працівником та займати високі посади. Тобто, рухатись кар’єрними сходинками, а не стояти на місці, що в свою чергу породжує мотивацію до включення до процесу. Як результат – висвітлення чіткого розуміння можливості соціального ліфту для молоді також є досить вагомим аспектом та мотивацією при підготовці до прийняття управлінських рішень.

Отже, існує багато шляхів та методів щодо оптимізації процесу підготовки молоді до прийняття управлінських рішень на базі закладів вищої освіти. Усі вони полягають у різних типах робіт. Усі ці методи роботи переплітаються між собою та є взаємозалежними. Основним є підготовка молоді через молодіжні політичні, студентські організації, а також висвітлення соціального ліфту. Як підсумок, можна сказати, що чітка та деталізована розробка нової програми підготовки молоді до прийняття управлінських рішень, відповідно до сьогоденних інновацій, не залишиться без позитивних

результатів. Важливим є усвідомлення того, що якість прийнятих рішень та активність молоді у громадському та політичному житті країни залежить від попередньо проробленої роботи.

* 1. **Механізми до прийняття управлінських рішень як умова підвищення ефективності**

Нижник Н. Р. окреслила, що ефективність діяльності певної галузі залежить від конкретних працівників, діяльність яких визначає ефективність та результативність усіх рівнів державної влади та забезпечує належне управління при здійсненні реформ у суспільстві, розвиток правової держави, визначення напрямків діяльності, забезпечення перетворень у сферах державного управління та взаємодії людини і держави. Також зазначила, науковець, що ефективність діяльності управління у будь-якій галузі визначається професійною підготовкою та набором соціально-психологічних якостей працівника (цілеспрямованістю, патріотизмом та добросовісністю), економічною мотивацією та ін. [9, с. 30-33].

Лавріненко В. зазначає, що відповідно до цього виникає потреба у підготовці професіоналів, конкурентоспроможних, компетентних та обізнаних у суміжних галузях діяльності. [6, с. 133-134].

Зауваживши, що в Україні основним зовнішньополітичним курсом проголошено європейську інтеграцію, то основним напрямком підвищення ефективності діяльності органів влади є добір професійно підготовлених молодих кадрів із сучасним мисленням, відповідальністю, здатних до ефективного виконання управлінських функцій.

С. Серьогін та Н. Гончарук до найголовніших причин необхідності підготовки студентської молоді до управлінських рішень віднесли:

1. Виникнення потреби у якісно новому стилі діяльності менеджерів, здатних надавати послуги відповідної якості.
2. Зростання кількісної та якісної потреби у фахівцях у сфері європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України. Додатковою умовою отримання посади менеджера стає знання іноземних мов як засобів розширення світосприйняття управлінцем.
3. Виникнення об’єктивної необхідності поєднання досвідчених і молодих (перспективних) працівників, що може призвести до підвищення ефективності державного управління [20, с. 6].
4. Планування подальшої кар’єри студентами та навчання їх з питань впровадження нового законодавства про управлінську діяльність. Разом з тим слід відмітити зміщення акцентів з кадрового діловодства до управління персоналом.

Заклади вищої освіти – це найпродуктивніший з етапів життя молодої людини, який дає підґрунтя для подальшої самореалізації. Саме тут молодь може спробувати себе у різних галузях та напрямках роботи. Також це є можливістю знайти себе у конкретній сфері, у якій зможе працювати й надалі.

Для прикладу щодо підготовки молоді до прийняття управлінських рішень візьмемо ОНУ ім. І.І. Мечникова– один із провідних університетів, який за різними рейтингами України знаходиться у перших десятках. Це вказує на багатогранність та спектр можливостей, які можуть зустрітись у стінах університету. На сьогоднішній день в даному ЗВО навчається майже 20 тисяч студентів як з України, так і з інших країн світу [29].

Випускниками ОНУ ім. І.І. Мечникова є знаменитості, державні діячі та інші відомі та впливові особистості. Однією з основних складових університету є активне студентство. В окремих випадках задає тренди студентству інших університетів країни та показує високий рівень діяльності органів студентського самоврядування, знань та просто швидкоплинності розвитку закладу. На базі проведеного аналізу визначено, що в ОНУ ім. І.І. Мечникова діє багато різноманітних студентських об’єднань, в одному з яких більшість студентів побувало хоча б один раз за весь період свого навчання. У першу чергу це відбувається через ту активність молоді, яка постійно популяризується

у різних формах серед інших студентів. Це допомагає студентам набувати знань щодо підготовки їх до прийняття управлінських рішень.

Студентська автономія – це особлива форма ініціативи, самостійної громадської діяльності студентів, спрямованої на вирішення важливих проблем у житті вищої школи, розвиток суспільної активності, підтримку громадянських ініціатив студентської молоді. Це активна та амбітна команда студентів, яка допомагає студентам досягти всіх своїх організаторських та лідерських якостей, відвідувати цікаві заходи та пізнавати студентське життя по всій Україні!

Система студентської автономії – це цілісний структурний механізм, який дозволяє студентам шляхом самоорганізованої діяльності брати участь в управлінні своїм колективом у співпраці з усіма органами управління вищої освіти, захищати свої права та інтереси, покращувати якість освіти, організаторські та комунікативні якості, сприяти гармонійному розвиток майбутніх фахівців.

Метою студентського самоврядування є:

* виховання відповідальності груп студентів за утвердження моральних позицій особистості студента;
* сприяти захисту прав та інтересів учнів, їх гуманістичному вихованню, розвитку лідерських, ділових та організаторських якостей, громадської активності, громадянської свідомості, патріотизму;
* підвищувати якість викладання, покращувати навчальний процес, тренувати професійну майстерність студентів;
* Всебічне сприяння розвитку майбутніх фахівців. Основні завдання органів студентського самоврядування:
* захист прав та інтересів академічної спільноти;
* забезпечити виконання учнями своїх обов'язків;
* сприяти навчальній, науковій та творчій діяльності учнів;
* сприяти покращенню умов життя та змістовного дозвілля учнів;
* сприяти створенню різноманітних студентських гуртків, товариств, об'єднань, клубів за інтересами та координувати їх діяльність;
* співпраця з автономними студентськими органами вищих навчальних закладів та молодіжними організаціями;
* сприяти працевлаштуванню випускників та заохочувати до участі студентів у працевлаштуванні у вільний від роботи час;
* сприяти безпосередній участі студентів у реалізації загальнодержавної та місцевої молодіжної політики;
* надання інформаційно-правової та психологічної допомоги студентам (разом з відповідними послугами);
* пропаганда здорового способу життя, безпечної поведінки, запобігання злочинам студентів (аспірантів), вживання ними алкоголю, наркотиків, тютюну тощо [23].

Є проекти студентського самоврядування: національні обміни

«Плацкарт», коворкінг «ОNU HUB» - це новий тип послуг в Україні. Вони представляють собою платформу для комунікації, стартапів, творчості та благодійних акцій. Коворкінги підтримують та проводять низку проектів. .

«Platskart» – це національна програма студентського обміну між українськими університетами, щоб дізнатися про життя та діяльність інших університетів країни, подорожувати Україною та завести нові знайомства.

Волонтер ООН І.І. Мечников – це можливість безкоштовно брати участь у найкращих заходах! Волонтери також беруть участь у різноманітних заходах всередині та поза межами ОНУ ім. І.І. Мечникова та допомоги дитячим будинкам. Також дуже важливий діалог між студентами та адміністрацією.

Студентське самоврядування закладу у своїй роботі керується Законом України «Про вищу освіту», статутом ОНУ ім. І.І. Мечникова, Положенням про студентське самоврядування ОНУ ім. І.І. Мечникова та інших Положень ЗВО.

У статуті ОНУ ім. І.І. Мечникова окреслено студентське самоврядування, наукові товариства та представників студентської профспілки [23].

Варто зазначити, що студентські профспілки діють відповідно до Закону України «Про профспілки, їх права та гарантії діяльності» [18].

У ході виконання даного дослідження, було проаналізовано різні дані щодо діяльності органів студентського самоврядування та виділено основні студентські об’єднання ОНУ ім. І.І. Мечникова, що діють у межах університету. До них відносяться: органи студентського самоврядування, профспілки, студентські низові ініціативи, органи громадського самоврядування, дорадчі органи, гуртки.

Щодо першого, то в цьому закладі діють такі: «Конференція студентів університетів є вищим органом студентського самоврядування ЗВО; Студентська рада - вищий виконавчий і представницький орган учнівського самоврядування ЗВО; Контрольно-ревізійна комісія; Студентська конференція інституту / факультету - вищий орган студентського самоврядування інституту

/ факультету; Студентська рада інституту / факультету - вищий виконавчий і представницький орган студентського самоврядування Інституту / факультету; Конференція студентів гуртожитку - вищий орган студентського самоврядування гуртожитку; Студентська конференція гуртожитку - вищий орган студентського самоврядування гуртожитку; Студентська рада гуртожитку є вищим виконавчим та представницьким органом студентського самоврядування гуртожитку.

Досліджено, що вищими органами є Конференція студентів університетів, Рада студентів університетів. Студентські ради факультетів, студентські ради гуртожитків, студентські ради гуртожитків перебувають у підрозділах університету [23].

У даному закладі довгий час діє Профком студентів. Було проаналізовано що в ОНУ ім. І. І. Мечникова є Департамент зовнішніх зв’язків, Департамент інформаційного зв’язку та Департамент культури і мистецтва.

Серед органів громадського самоврядування діє Наукове товариство студентів та аспірантів – це Рада молодих вчених створена 31 травня 2021 року. Є колегіальним виборним дорадчим органом, який створено для забезпечення

захисту прав та інтересів молодих вчених. Чіткого визначення дорадчого органу у законодавстві немає. Проте при Міністерстві України є наявними органи даного типу. Дорадчим органом є той - який має право лише обговорювати питання, а не вирішувати його [23].

До складу Ради входять 27 молодих вчених – представників одинадцяти факультетів та двох науково-навчальних центрів університету. Члени Ради визначалися шляхом проведення виборів на кожному з факультетів серед спільноти молодих науковців. Мета Ради – захист інтересів молодих вчених в університеті, в органах державної влади та в інших установах; співпраця з адміністрацією університету (проректором з наукової роботи, відділом аспірантури та докторантури тощо); моніторинг потреб молодих вчених та результатів діяльності Ради з метою розробки та підготовки пропозицій [23].

Проаналізовано, що в межах Одеського національного університету імені І.І. Мечникова був створений в березні 2019 року Центр забезпечення якості освіти при підтримці проєкту програми ERASMUS+ QUAERE «Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на основі європейських стандартів та рекомендацій». Центр є дорадчим органом у структурі університету, основною метою діяльності якого є впровадження, розбудова й ефективне функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Основними завданнями діяльності Центру є: організаційний та методичний супровід функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; моніторинг якості освітніх програм; підтримка академічної доброчесності.

На території ОНУ ім. І.І. Мечникова є досить великий спектр можливостей для студентства, яке може реалізовувати себе у різних напрямках. Проте, одним з основних є участь у прийнятті управлінських рішень.

Наведено приклад підготовки студентів до прийняття рішень – участь у Вченій раді ЗВО. За статутом ОНУ ім. І.І. Мечникова, пунктом 9.1.2., вказано, що до складу Вченої ради входять: виборні представники аспірантів, докторантів; керівник Первинної профспілкової організації студентів;

керівники органів студентського самоврядування ЗВО; і не менше 10% студенти й аспіранти [23].

З вищесказаного зрозуміло, що залучення студентів відбувається й при включенні їх до вчених рад на факультетах та інститутах. Окрім того, органом громадського самоврядування є конференція трудового колективу ЗВО, де також є представництво студентів не менше як 10%. У першому випадку, студентство має можливість брати участь в підготовці проєкту статуту ЗВО, а в другому – погоджувати його. При цьому, вони можуть визначати систему та затверджувати процедури внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, заслуховувати звіти ректора та оцінювати його діяльність, затверджувати склади комісій та інше. З попередньо наведених аргументів, було виділено присутність можливості у студента висловити своє бачення щодо конкретних ситуацій. Як результат, це може вплинути в подальшому на хід думок та дій інших осіб, наприклад, представників адміністрації. Врахований голос студента показує, що підготовка молоді до прийняття управлінських рішень у межах ОНУ ім. І.І. Мечникова є досить поширеною практикою з наявними результатами. Серед студентства ОНУ ім. І.І. Мечникова є приклади молоді, які через свої прагнення до все більшого розуміння управлінської структури закладу вищої освіти та їхньої взаємодії з іншими установами стають Головами таких об’єднань. Це молодь, яка прагне до чогось більшого, ніж просто бути студентом, до можливості внесення змін у вже існуючу структуру. Окрім цього, вагомим фактором є можливість навчатись новому та пробувати власними силами рухатись по соціальному ліфту та кар’єрних сходинках.

Із проведеного дослідження виявлено, що окрім рад, до яких залучаються представники студентства, є також координаційні ради, комісії, збори, оргкомітети та інше. До їхнього складу включають Голів студентських об’єднань, які представляють молодь з різних напрямів діяльності. Їх метою є забезпечення координації заходів та реалізації необхідності здійснення ефективної взаємодії студентства та адміністрації ЗВО з метою максимального представництва студентства в його управлінні. Зібрання проходять у формі

зустрічі між адміністрацією та студентами, що дає можливість в особистому порядку піднімати хвилюючі теми, задавати питання, а також приймати рішення щодо окремих проблем, результат яких надалі буде мати вплив як на студентські об’єднання, так і на заклад в цілому. З вищесказаного можна стверджувати, що це досить позитивний фактор, коли студентство може бути частиною чогось більшого, ніж студентське об’єднання. Виникнення розуміння у студента того, що він є частиною зборів, на яких присутні декани, проректори, ректор та інші поважні персони закладу, породжує відчуття себе як особистості, що може вплинути на подальші події. Беручи участь у прийнятті управлінських рішення разом з досвідченими людьми, молодь має можливість вчитися новому, бачити систему роботи з середини структури.

Варто звернути увагу на майбутній шлях розвитку активної молоді ОНУ ім. І.І. Мечникова, що бере участь у прийнятті управлінських рішень. Як зазначалось попередньо, Студентська рада діє на рівні Університету, факультетах та інститутах, що робить її ще більш розгалуженою. Голова Студентської ради Університету є представником від студентства всього Університету, відповідно його включення до роботи з адміністрацією є досить важливим. Проте, робота Голови студентської ради залежить від власного ставлення до процесу та позиції, яку він висвітлює у своїй діяльності. У зв’язку з цим, діє Конференція студентів Університету на якій вирішуються питання щодо окремих напрямків роботи. Даний орган дає можливість кожному студенту висловлювати свої думки щодо окремих питань. Серед активної молоді Університету також є відділи студентської ради, що поділяються за різними напрямами та активізують роботу самостійно або у взаємодії з адміністрацією. Як результат, з’являється більше можливості сконцентровувати увагу на одному напрямку діяльності та більш детально вивчати та аналізувати проблеми конкретної сфери. Варто звернути увагу на факультетські студентські ради та висвітлити, що їхня діяльність припадає на роботу в межах факультетів/інститутів. Вони є провідними ланками, що приймають рішення щодо відрахувань студентів, надання стипендій, вирішення освітніх питань та

проблем в межах тих структур, де вони знаходяться. Мають свої відділи, що відповідають за окремі напрями діяльності. З проведеного аналізу структури студентської ради на рівні Університету, можна визначити, що це велика складова Університету, яка на кожному з рівнів веде роботу з адміністрацією. Члени Студентської ради є представниками, в залежності від позиції, на якій вони знаходяться, чи то всього студентства Університету, чи то від факультету/інституту. Участь молоді в прийнятті управлінських рішень можна побачити на різних рівнях. До результатів їхньої діяльності віднесено: покращення умов в аудиторіях, оцінювання студентських робіт, рівня викладання та іншого. На рівні підрозділу Університету – студмістечка, діє Студентська рада студмістечка, в якій також є своя структура та вищим органом є Конференція студмістечка. Як було вказано попередньо, Студентська рада студмістечка діє у кожному гуртожитку Університету та кожен з них має Конференцію гуртожитку, Студентські ради гуртожитків, Голову та старостів гуртожитків. Це є відкритою можливістю для контролю середовища студентського життя на досить різних рівнях. Як у студмістечку, так і в радах гуртожитків, проходять збори під час яких приймаються рішення, що можуть впливати як і на роботу окремого гуртожитку та всього студмістечка. Як результат, перед цим органом самоврядування, як і перед Студентською радою, стоїть досить велика відповідальність за свою діяльність та результат, до якого призводять їхні дії. У роботі з адміністрацією Університету їхні дії проявляються за допомогою зборів, особистих зустрічей, під час яких молодь висвітлює питання, що турбують більшість. Для облегшення процесу висловлення власних пропозицій, зауважень був створений чат у соціальній мережі Telegram, де студенти можуть писати свої побажання щодо висвітлення їхніх думок адміністрації Університету.

З вищесказаного, було визначено, що в ОНУ ім. І.І. Мечникова є багато можливостей для молоді проявити себе та виходити на вищий рівень професійної комунікації, участі у прийнятті управлінських рішень. Акцентовано увагу на важливості розуміння того, що це повинна бути не лише

активність зі сторони молоді, яка бажає бути серед тих, хто приймає рішення, а також зі сторони адміністрації, яка дає платформу для цього. Зазначено, що коли з обох сторін розуміння цінності та ефективність підготовки молоді будуть однаковими, з однаковою ціллю, тоді й сама ефективність буде вищою та результативнішою.

Було зроблено висновок, що однакове розуміння підготовки молоді до прийняття управлінських рішень можливе лише тоді, коли для обох сторін це можливість: почути, сказати, обговорити, прийти до певного рішення, разом реалізувати з використанням тих ресурсів, які для цього необхідні. Допоки саме такого направленого формату взаємодії та участі у прийнятті управлінських рішень не буде, то сама ефективність залучення молоді до останнього не буде давати того бажаного результату.

Основою всіх закладів вищої освіти є студенти, які сприймають поточні ситуації, прагнуть до більшого, що призводить до об’єднання їх у різні групи. У результаті проаналізованих джерел, студентські об’єднання поділені за окремими типами діяльності та функціями таким чином:

* органи студентського самоврядування – це робочі, дорадчі та виборні органи, до складу яких входять студенти, які мають право і можливість навчатися та проживати в гуртожитках, захищати права та інтереси студентів, брати участь в управлінні ЗВО [17];
* профспілки - неприбуткові добровільні громадські організації, які об'єднують громадян, що мають спільні інтереси за характером їх професійної (робочої) діяльності (навчання) [19];
* студентські низові ініціативи – добровільні об’єднання здобувачів вищої освіти, зацікавлені у розвитку закладів вищої освіти, що прагнуть підвищення свого освітнього та культурного рівня;
* студентські організації за різним фаховим спрямуванням – об’єднання, що зазвичай діють на факультетах/інститутах за різними напрямами навчання студентів;
* об’єднання за інтересами – об’єднання студентів за різними напрямами діяльності, що їх цікавлять: спорт, література, логічні ігри та інше;
* громадські студентські організації – організації, що вирішують питання організації та забезпечення освітнього процесу в навчальних закладах, захисту їх прав та інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, віднесені до сфери нагляду та управління ЗВО [18].

Відповідно до вищесказаного, актуальним є питання ефективності підготовки молоді до прийняття управлінських рішень на базі закладів вищої освіти. Під ефективністю, визначається те, наскільки це дає позитивні результати як для закладу вищої освіти, так і для кожного студента окремо. Щодо першого, то активна молодь на теренах закладу – велика перевага, яка дає можливість адміністрації почути більшість та йти на пряму комунікацію зі студентом. У подальшому це відіграє велику роль, коли студенти після закінчення навчання йдуть працювати у державні служби чи інші підприємства, займають активну громадську позицію та виступають представниками від закладів вищої освіти. Адже, коли молодь відчуває, що їхня думка є почутою, а їх рішення впливає на управління закладом вищої освіти, створюється відчуття самоствердження, мотивації до подальшої роботи.

Підготовка молоді до прийняття управлінських рішень на рівні закладу вищої освіти виявляється у різних формах. Одними з найважливіших є включення молоді до комісій, рад, зборів, де на рівні з адміністрацією молодь може висловлювати свою думку, задавати питання та віддавати свій голос при голосуванні. За приклад взяті: стипендіальні комісії, комісії щодо відрахування студентів, окремо створені ради для вирішення нагальних питань, вчені ради, збори трудового колективу та інше.

З проведеного аналізу можна стверджувати, що дана методика має високу ефективність та на високому рівні проявляє себе в ОНУ імені І.І. Мечникова.

Оцінка ефективності підготовки молоді до прийняття управлінських рішень на базі університету, технікуму, тощо може вимірюватись тим, які це дає можливості для студентів у перспективі. Якщо після участі студента у

внутрішній та зовнішній роботі студентських об’єднань та прийнятті певних рішень студент не стоїть на місці, а планує рухатись далі, то для нього відкриті й інші можливості в цьому напрямку.

За приклад було взято Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Варто зазначити, що його метою є - стати каталізатором позитивних змін у вищій освіті та формування культури її якості [25].

Особливістю даного агентства є створення галузевих експертних рад, функціями яких є:

* готувати експертний висновок щодо можливості акредитації освітньої програми, пропозиції щодо вдосконалення вимог до системи забезпечення якості вищої освіти, критеріїв оцінки якості освітніх програм та освітньої діяльності закладів вищої освіти;
* брати участь у погодженні стандартів вищої освіти, формувати пропозиції щодо їхнього вдосконалення відповідною галуззю знань;
* забезпечувати взаємодію Національного агентства з представниками закладів вищої освіти, організацій та об’єднань роботодавців, професійних асоціацій, національного об’єднання студентів, інших стейкхолдерів з питань, віднесених до їх компетенції;
* розробляти рекомендації для закладів вищої освіти щодо вдосконалення якості освітніх програм в межах відповідних галузей [13, c. 2].

У напрямку підготовки молоді до прийняття управлінських рішень такі експертні ради є досить великою можливістю для прояву себе та внесення змін у роботу окремих галузей на рівні всієї держави. Концепція функціонування Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти створена за Стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти, де вказано про те, що зовнішнє забезпечення якості повинно виконуватися групою незалежних (зовнішніх) експертів, яка включає представника (представників) від студентів [22, c. 24].

Молодь стає тим ключем, що вносить свої думки, рекомендації та бере участь у прийнятті рішень, що впливають на управління різного роду

структурами. Чим далі розвивається суспільство, тим важливішим стає почути молоде населення, а це вказує на велику ефективність попереднього досвіду підготовки молоді до прийняття управлінських рішень, що й призводить до відповідних дій сьогодні.

Як було вказано попередньо, на базі закладів вищої освіти є важливим створення платформи для студентів, де вони можуть розвивати особисті навички та пробувати себе у ролі тих, хто приймає ключові рішення. Для прикладу таких платформ, що діє відокремлено від навчальних закладів, проте у взаємодії з ними, є Всеукраїнська студентська рада. Визначено її зміст: органи студентського самоврядування об’єднуються на державному рівні та є консультативно-дорадчим колегіальним органом при Міністерстві освіти і науки України. Проаналізовано, що основною метою ради зазначається сприяння розвитку студентського самоврядування, врахування інтересів молоді у політиці щодо сфер вищої освіти України, соціального становлення та розвитку студентської молоді, налагодження конструктивної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування і органами студентського самоврядування ЗВО України [3].

У цьому прикладі можна виділити те, що молодь, окрім того що проявляє власну зацікавленість в діяльності управлінських процесів, сама проявляє ініціативу в приєднанні до прийняття управлінських рішень. Можливістю для неї є участь її у Конференціях, Всеукраїнській студентській колегії, Секретаріаті студентської колегії та регіональній студентській раді, що існує на базі Всеукраїнської студентської ради.

З вище проаналізованого можна зробити висновок, що ефективність підготовки молоді до прийняття управлінських рішень є досить великою. Це впливає на роботу адміністрації закладу вищої освіти і на самих студентів. Рішення, що включає в собі голос молоді, має більше шансів на позитивний хід подій у майбутньому, оскільки молодь – це та складова суспільства, яка відчуває на собі вже існуючі зміни та усвідомлює ті покращення, які хоче мати у майбутньому. Відповідно до цього вона готова діяти заради позитивних змін.

* 1. **Технологія прийняття управлінських рішень**

Технологія розроблення, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій передбачають їх чітку послідовність. «Розробляючи управлінські рішення, необхідно встановити порядок здійснення операцій, пов'язаних із накопиченням, рухом, зберіганням, обробленням, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити дії, необхідні для вирішення усіх завдань» [1] .

У теорії менеджменту виокремлюють дві основні технології прийняття управлінських рішень:

* + інтуїтивну;
	+ раціональну.

В основу прийняття управлінського рішення покладено досвід менеджера, який приймає рішення. Основні етапи інтуїтивної технології представлено на рис. 2.3.1.

Виявлення проблемної

ситуації

Пошук плану дій, серед тих, що містить пам’ять суб’єкту

Прийняття рішення

Рис.2.3.1. Інтуїтивна технологія прийняття управлінського рішення

На їхню думку, перевагою такої методики є швидкість прийняття управлінських рішень, а недоліком — помилковістю за відсутності подібного досвіду.

В основу раціональної технології прийняття управлінського рішення Виханським О.С., Наумовим О.І. покладено аналіз і вибір альтернатив, що передбачає наступні етапи: підготовка, прийняття та реалізація рішень [2, с. 38].

1. Етап підготовки: пошук, збір та обробка інформації, виявлення проблеми, яку необхідно вирішити, а також ретельно вивчаються фактори, що її обумовили.
2. Етапи прийняття – розробка та оцінка альтернативних рішень, визначення оптимальних рішень, вибір і прийняття рішення. Розроблені рішення, які відповідають узгодженим критеріям, вибираються для вирішення проблем у межах наявних ресурсів або інституційних обмежень. Кількість запропонованих варіантів вирішення проблеми залежить від наявних ресурсів, часу та інформації, необхідної для обґрунтування рішення.

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінка дій на різних етапах. Тому етап діагностики проблеми — це оцінка меж, масштабів та рівня поширення проблеми. На етапі обґрунтування - оцінка різноманітних запропонованих варіантів вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення - оцінка очікуваного результату реалізації. Ця оцінка базується на певних критеріях.

Критерії розпізнавання проблем на підготовчому етапі часто мають конкретну мету, а їх відхилення свідчать про існування проблеми. Тому керівники всіх рівнів повинні мати чітко визначені цілі та завдання своєї діяльності. Без цього початок проблеми відчувається лише за допомогою інтуїції або прийому сигналу, що значно ускладнює процес прийняття рішення.

На етапі розробки використовуються різні критерії для вибору найкращого. Від достовірності цих критеріїв залежить якість управлінських рішень і, зрештою, послідовність і ефективність організації [2].

Також Виханський О. С. та Наумов О. І. окреслили ряд вимог щодо якості інформації у відповідності до яких вона має бути [2]:

* + Об’єктивною - повною, точною, несуперечливою та переконливою.
	+ Актуальною – відповідати об’єктивним потребам.
	+ Своєчасною – задовольняти інформаційні потреби у терміни, що необхідні для прийняття та реалізації управлінського рішення.
	+ Лаконічною – стисло та чітко викладеною.
	+ Комунікація – розуміння особами, які приймають рішення.

Виханським О.С. та Наумовим О.І. розроблено рекомендації щодо прискорення процесу прийняття рішень та підвищення їх якості [2, с. 38]:

* Формулювання проблеми, розробка рішення та їх вибір повинні бути зосереджені на рівні ієрархії управління, що включає відповідну інформацію.
* Інформація знаходиться на різних рівнях влади і повинна надаватися всіма відомствами, які виконують інші функції.

Вибір і рішення слід делегувати на виконання рішення або враховувати інтереси та можливості підрозділу управління, зацікавленого у виконанні рішення.

Для найбільш складних і важливих рішень доцільно розробити спеціальні організаційні процедури, які визначають наступне:

На якому рівні має прийматися рішення?

Хто готує інформацію, проект рішення та його легітимність?

Структурна сегментація та співробітники, для яких узгоджуються рішення.

Особа, яка керує та відповідає за виконання рішень.

Ті, хто має право коригувати зміст і терміни прийняття рішень. Який формат звіту для виконання рішень?

Хто оцінює рішення та дає висновок про ступінь досягнення мети (ефективність рішення).

1. Етап реалізації - заходи для конкретизації рішень та доведення їх до виконавців; несення необхідних коректив для здійснення контролю за виконанням рішення. Оцінка результатів, отриманих в результаті виконання рішення.

Реалізація управлінських рішень є важливою частиною технології управління. Якщо рішення не прийнято, це лише намір, а не рішення. Реалізація вимагає великих організаційних зусиль. Часто це ускладнюється тим, що люди можуть вносити значні корективи (покращення або погіршення) у вихідне

рішення. Тому етап реалізації рішень у технічному ланцюжку управлінських завдань, спрямованих на вирішення проблем, є складним і відповідальним.

О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко констатують, що реалізація рішення передбачає виконання таких завдань: [4]

* Рішення про виконання на певний термін (кінцевий і проміжний) рішення.
* Призначити відповідального виконавця або кількох виконавців, щоб донести рішення до виконавця та передати його всій команді за потреби.
* Проінструктувати та пояснити кожному їхню позицію протягом усього виконання рішення, уточнити роботу та обов’язки.
* Матеріально-технічне забезпечення трудових процесів, у тому числі раціональне розміщення ресурсів.
* Проведення корисних зустрічей, пояснення цілей і завдань.
* Коригування поведінки виконавців.
* Вносити зміни до попереднього рішення
* Мотивація виконавців
* Бухгалтерський облік та управління продуктивністю.

Розподіляючи завдання між виконавцями, ми рекомендуємо враховувати наступне:

* обсяг роботи повинен відповідати можливостям працівника. Надмірна або недостатня робота може негативно вплинути на якість виконання.
* чітке визначення обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання окремих завдань, пов'язаних із виконанням рішень.
* показники та стандарти, розроблені для виконання завдань, повинні точно відображати досягнення мети та якість роботи.
* корисно надати підлеглим всю інформацію, необхідну для виконання їхньої роботи, і делегувати достатні повноваження для координації процесу прийняття рішень.

Успішне управління процесом прийняття рішень вимагає не тільки раціонального розподілу праці між підлеглими, а й уміння адаптувати

підлеглих до їхньої роботи, щоб стимулювати ініціативу. Для цього ми рекомендуємо використовувати будь-яку форму зовнішнього впливу на своїх співробітників, щоб вони могли виконувати свою роботу на основі своєї мотивації без впливу офіційних інструкцій.

Наприклад, Виханський О.С. стверджує, що чим сильніша мотивація реалізації того чи іншого управлінського рішення, тим важливіша безпосередня участь у прийнятті рішень учасників виконання роботи. Важлива роль у реалізації управлінських рішень належить контролю, передбаченому налаштуваннями зворотного зв'язку. Це особливо важливо для прийняття рішень, які приймаються в кілька етапів. Зворотній зв’язок дозволяє вчасно отримувати інформацію, приймати правильні рішення та вносити зміни в процес впровадження за потреби, дозволяючи адміністраторам вносити корективи до тих пір, поки організація ще не зазнала серйозної шкоди [2].

Отже, керівнику, виробляючи та приймаючи рішення, необхідно навчитися оцінювати різні варіанти, вибирати найкращі з них, ведучі, головні напрямки з того чи іншого питання, які науково обґрунтовані та характеризують загальний хід розвитку явища.

Після завершення етапів вивчення та уточнення проблеми, дослідження, оцінки рішень та вибору найкращої альтернативи буде визначено, яких структурних підрозділів торкнуться пропозиції, а отже, буде вивчена реакція останнього на цю пропозицію та реалізацію.

Необхідність самостійності у прийнятті рішень випливає з того, що прийняття рішень в рамках наявних повноважень є не лише правом, а й обов’язком кожного керівника. Кожен працівник повинен приймати рішення самостійно, але в межах своєї відповідальності, в рамках завдань, розпоряджень і вказівок керівника. Ніхто не має права передавати рішення на вищі чи нижчі рівні з метою ухилення від відповідальності.

Саме молодь – це той двигун, від якого багато в чому залежить робота всього механізму. Вона може бути активною, брати участь в управлінських та соціально-економічних процесах; планувати, розвивати та реалізовувати цікаві

ідеї, які сприяють розвитку як окремих ЗВО, так і країни в цілому. Але, на жаль, вона може бути пасивною, що часто негативно позначається на самоврядуванні ЗВО.

Тому метою нашого дослідження є визначення рівня поінформованості та механізми підготовки студентів до прийняття управлінських рішень в ОНУ імені І.І. Мечникова.

У своєму дослідженні ми спиралися на соціологічне дослідження студентів Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано- Франківського національного технічного університету нафти і газу Буртик В., Книгиницький В., Коцеловська Н., науковий керівник Мосор Л.С. ]. Для цього ми розробили анкету у формі Google, яку кожна молода людина заповнила в електронному вигляді, створили умови достовірності та анонімності.

Протягом кількох днів ми формували питання, які були запропоновані для включення в анкету. Із цього переліку питань були обрані лише ті, які дозволили б досягти мети дослідження з найбільшою точністю. В остаточному варіанті анкета містила 15 запитань про розуміння молоді чи повинні студенти цікавитись питанням управлінської діяльності ЗВО; яким чином вони можуть впливати на прийняття управлінських рішень у студентському самоврядуванні; які проблеми є найактуальнішими у підготовці молоді до прийняття управлінських рішень, а також реальні орієнтації та можливі перспективи розвитку з метою забезпечення успіху студентів у прийнятті управлінських рішень. Заповнення онлайн-анкети зайняло не більше 10 хвилин. Анкета була розроблена таким чином, що відповіді на 13 запитань пропонувалися для відбору з метою визначення цілей і лише два запитання вимагали відкритої відповіді респондента. Це було зроблено з метою максимального комфорту респондентів та розширення меж відповідей для отримання пропозицій та рекомендацій від респондентів щодо їхнього бачення майбутнього щодо підготовки студентів до управлінських рішень. Опитування проводилося в період з 28.09.2021 по 28.10.2021 шляхом розповсюдження посилання на створену анкету знайомим, друзям, колегам, студентам ОНУ імені Мечникова,

в якому беруть участь молоді люди віком від 17 до 26 років. Посилання на анкету також розповсюджувалися через соціальні мережі, групи в Telegram і Viber, а також електронною поштою.

В опитуванні взяли участь 112 осіб у віці від 17-26 р. Таким чином, основна частина молоді, яка взяла участь в опитуванні – це молодь 18-22 років, яка формується, визначається зі своєю подальшою професією, досліджує світ у різних аспектах.

Як і на рис. 1, кількість опитаних молодих жінок становить 73 і (65% від загальної кількості респондентів) або чоловіків – 39 осіб або 35% від загальної кількості респондентів. Це означає, що кількість опитаних жінок перевищує кількість чоловіків, що частково підтверджує твердження, що жінки активніші



за чоловіків.

Рис. 1 – Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання

«Вказати стать»

Ми зосередилися на тому, щоб залучити якомога більше молодих фрілансерів. Тому в період дослідження взяли участь 112 осіб з 9 факультетів ОНУ ім. І.І. Мечникова, що дає змогу максимально точно оцінити підготовку молоді до прийняття управлінських рішень у ЗВО. З огляду на це, ми розділили анкети респондентів за факультетами (табл. 2). Найбільша кількість респондентів ГГФ - 41 особа або 38%. Розподіл факультетів наведено на рис. 2.



Рис. 2 – Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання «Вказати факультет»

У цій таблиці показано розподіл учасників опитування за факультетами.

Як бачимо, більшість наших респондентів з ГГФ.

Також хочемо наголосити, що значна частина молоді бере участь у такому опитуванні вперше – 8 осіб (5%), деякі хотіли б взяти участь у такому опитуванні, але заявили, що 14 осіб (10 %) не опитують 3).

Як бачимо, ситуація з участю в опитуваннях є обнадійливою, оскільки в таких опитуваннях беруть участь майже всі наші респонденти 83 особи (56%). Крім того, майже сьома частина респондентів взяла участь у такому типі опитування вперше. Причиною втішних результатів може бути те, що заклад цікавиться поглядами молоді на шляхи розвитку ЗВО, щоб значна частина молоді діяла та знала, як впливати на рішення щодо розвитку. Підтвердженням цієї думки є те, що 61 особа (18,6%) підтверджують, що ЗВО активно працює над підготовкою її до розвитку закладу. 42 особи (29%) відповіли, що навіть не

бра

ли участі в опитуваннях, навіть якщо вони проводилися в ЗВО.

Так, беру

Ні, не беру

Взяв би (-ла б) участь, але в моєму закладі такі опитування не проводяться

Зараз вперше беру участь

**5%**

**10%**

**29%**

**56%**

Рис. 3 - Діаграма розподілу респондентів для відповіді на запитання

«Чи берете ви участь в опитуваннях, які проводяться з метою з'ясування громадської думки у вашій компанії (коли такі опитування проводяться)?

Одним із перших запитань в анкеті було: «Чи є у вашому ЗВО громадське молодіжне об’єднання? та «Чи брали ви участь у розвитку та впровадженні молодіжної діяльності у вашому ЗВО? » (рис. 4, 5). Проаналізувавши анкети, ми виявили, що 73 особи (65%) зазначили, що у ЗВО є молодіжні громадські організації, 30 осіб сказали, що не знають про існування таких організацій у закладі. За цими результатами, фактично, сьома частина знає молодіжні громадські організації в закладі.



Рис. 4 - Діаграма розподілу респондентів на відповідь на запитання

«Чи є у Вашому ЗВО молодіжна громадська організація?» Проаналізувавши анкети, ми виявили, що 73 особи (65%) зазначили те,

що у ЗВО є молодіжні громадські організації, 30 осіб вказали, що не знають про наявність таких організацій у закладі. За цими результатами фактично сьома частина знає про молодіжні громадські організації в закладі.

Згідно з рис. 4 ми можемо визначити, наскільки молодь цікавиться та знає про наявність молодіжних громадських організацій у ЗВО. Це дає нам підстави зробити висновки, що загалом більшість молоді орієнтується в ситуації щодо наявності молодіжних громадських організацій у ЗВО, однак є значна частина тих, хто цим питанням не цікавиться.

З рис. 5 випливає, що практично рівна кількість осіб брала та не брала участь в заходах, організованих для молоді, відповідно 57 осіб (51%) так брали. Серед тих, хто ніколи не брав участь це молодь: 38 осіб (34%). Значну частку серед тих, хто ніколи не брав участь в заходах організованих для молоді становлять особи віком 18-24 р., тобто фактично активна молодь, що по віку навчається у вищих навчальних закладах і повинна бути найбільш активною. На жаль, крім тих, хто ніколи не брав участь є ще 10 осіб, яких не цікавлять такі заходи. Водночас, 7 осіб (6%) відповіло, що самі є організаторами таких заходів для молоді у ЗВО.



Рис. 5 - Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання

«Чи брали Ви участь у розробці та впровадженні заходів, організованих для молоді у Вашому ЗВО?»

Наступними питаннями в анкеті були: «Чи знаєте Ви, яким чином студентська молодь може впливати на прийняття управлінських рішень, що стосуються розвитку ЗВО?» та «Чи брали Ви участь у прийнятті управлінських рішень у Вашому ЗВО?». Відповіді на дані питання відображено на рис. 6, 7.

Порівнюючи два рис. 6 та 7, ми бачимо практично ідентичні відповіді. Тобто, відповідно до першого питання 49 осіб (44%) знають та 53 особи (47%) не знають, яким чином молодь може впливати на прийняття рішень у ЗВО. По другому питанню 59 осіб (52%) були чи є активними громадськими діячами та

53 особи (47%) не були громадськими діячами у навчальних закладах. Незважаючи на те, що відповіді практично ідентичні, ми не могли стверджувати, що молодь дала одночасно дві позитивні чи дві негативні відповіді по даних питаннях. Тобто, що та молодь, яка не знає, як вона може впливати на прийняття рішень щодо розвитку ЗВО, точно відповіла, що вона не є активною у навчальному закладі. І навпаки, якщо молодь є не активна в навчальному закладі, то це не свідчить про те, що вона не знає, як може вплинути на прийняття рішень щодо розвитку ЗВО.



Рис. 6 - Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання

«Чи знаєте Ви, яким чином студентська молодь може впливати на прийняття рішень, що стосуються розвитку ЗВО?»



Рис. 7 - Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання «Чи брали Ви участь у прийнятті управлінських рішень у Вашому ЗВО?»

Відповідь на питання «На Вашу думку, чи повинні студенти цікавитись питаннями управлінської діяльності ЗВО? відображено на рис. 8.



Рис. 8 - Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання

«На Вашу думку, чи повинні студенти цікавитись питаннями управлінської діяльності ЗВО?»

Згідно з цими даними бачимо, що переважає думка, що цим питанням потрібно цікавитись, за це проголосували 100 осіб (89%) опитаних, що показує хороший результат. Відповідь на питання «Чи хотіли б Ви брати активну участь в управлінських рішеннях Вашого ЗВО та розвивати Ваш заклад?» відображено на рис. 9.



Рис. 9 - Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання

«Чи хотіли б Ви брати активну участь в управлінських рішеннях Вашого ЗВО та розвивати Ваш заклад?»

Як ми бачимо, то більша частина опитаних молодих людей 71 особа (63%) бажає брати участь в управлінських рішеннях, що свідчить про високу зацікавленість цих людей до справ ЗВО. Крім того, 14 осіб (13%) зазначила, що уже трудиться на благо університету. Проте 27 осіб (24%), не цікавиться справами закладу і не бажає брати участі в його розвитку, що насправді створює погану тенденцію та приклад для іншої молоді. Але це аж ніяк не означає, що молодь втрачає інтерес до участі у вирішенні суспільних справ.

З нашого опитування видно, що більшість молодих людей хочуть брати участь і впливати на рішення, що приймаються ЗВО, але водночас, є досить багато молоді, яка не розуміє, яким саме чином можна впливати на такі рішення.

Згідно з даними рисунку маємо доволі втішну статистику, яка говорить нам про те, що в основному молодь цікавиться роботою органу студентського самоврядування. Тобто 61 особа (55%) опитаних людей готові діяти активно, цим самим допомагати закладу в подальшій розбудові, 10 осіб є членами студентського самоврядування. Однак, частина опитаних – 41 осіб (37%) - є пасивною і не цікавляться роботою органу студентського самоврядування, але маємо надію, що вони в майбутньому будуть працювати на користь закладу, і держави загалом. Відповіді на дане питання добре корелюються із відповідями на попереднє питання. Це вказує на те, що більша частина молоді, нами опитана, є зацікавлена в подальшому розвитку свого закладу та готова брати активну участь в даному процесі. Адже ми розуміємо, що людина, яка хотіла б брати активну участь у розвитку ЗВО першочергово повинна розуміти ті процеси, що відбуваються як у ЗВО, так і в державі загалом, а також цікавитись діяльністю відповідних органів студентського самоврядування.

Відповіді на питання «Чи цікавитесь Ви роботою органу студентського самоврядування у Вашому ЗВО?» представлені на рис. 10.



Рис. 10 - Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання «Чи цікавитесь Ви роботою органу студентського самоврядування у Вашому ЗВО?»

Якщо співставити відповіді на даних два питання, то виходить таке співвідношення: 71 особа хотіла б брати участь в управлінських рішеннях ЗВО плюс 14 осіб, які уже беруть активну участь в управлінських рішеннях, водночас 51 особа цікавиться і ще 10 осіб уже є членами студентського самоврядування. Можемо говорити про певну одностайність по даних відповідях. Однак, є молодь, яка хотіла б брати активну участь в управлінських рішеннях ЗВО, однак не цікавиться процесами, які відбуваються у відповідному органі студентського самоврядування».

Даний рисунок дає нам можливість визначити, яке відсоткове співвідношення молодих людей, котрі цікавляться управлінськими рішеннями. Як ми бачимо, у даному питанні молодь розділилася майже на дві рівні групи, одна з них – 61 особа (54%) – стежить і моніторить роботу органів студентського самоврядування, цим самим показує свою активну громадську позицію, а інша – 41 (37%) – навпаки відображає свій пасивний стан до даної діяльності. 10 осіб 9% опитаних займаються цим професійно, оскільки вони є членами органів студентського самоврядування. Відповіді на дані два питання

частково перегукуються з відповідями на питання «Чи хотіли б Ви стати посадовою особою органу державної влади чи органу місцевого самоврядування і працювати над розвитком Вашої організації?» (рис. 11).

Діаграма показує статистичні показники того, чи має бажання молодь займати посади в органах державної влади чи органах місцевого самоврядування і працювати на благо власної організації, вдосконалювати та розвивати її. Більша частина молоді 80 осіб (71%) має таке бажання, а 32 особи (29%) проти цього і бажають залишатись осторонь від справ ЗВО.



Рис. 11 - Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання

«Чи хотіли б Ви стати посадовою особою органу державної влади чи органу місцевого самоврядування і працювати над розвитком Вашої

організації?»

Окремі питання в анкеті були відкритими, на які кожен самостійно повинен дати відповідь. Зокрема, питання «Які проблеми щодо підготовки молоді до управлінських рішень для Вас особисто є найбільш актуальними?» Відповіді на дане питання представлено на рис. 12.



Рис. 12 - Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання

«Які проблеми щодо підготовки молоді до управлінських рішень для Вас особисто є найбільш актуальними?»

До найбільш актуальних проблем ОНУ ім. І.І. Мечникова студенти віднесли, в першу чергу, небажання молоді брати на себе відповідальність -41 особа. На нашу думку, саме через це виникають й інші проблеми в ЗВО, і допоки молодь цього не зрозуміє, то розраховувати на якесь покращення не потрібно. Проблема полягає в тому, що часто ті, хто найбільше критикує і є найбільш байдужими людьми, що не мають конструктивних пропозицій щодо розвитку свого ЗВО та не цікавляться реальними справами закладу, діяльністю органів студентського самоврядування. Це ми бачимо і по нашому опитуванню. Проаналізувавши відповіді в анкетах, ми визначили, що 27 осіб вказали, що однією з найбільших проблем у розвитку ЗВО – байдужість студентства, і водночас зазначили, що вони не хотіли б брати активної участі в соціально- економічному розвитку свого закладу, тобто також проявляють таку байдужість.

Гостро стоїть питання щодо слабкої мотивації студентів (17 осіб) щодо даного питання. Хтось може стверджувати, що це далеко не основна проблема, але анкетування говорить про інше, і ми самі повинні розуміти, що відсутність мотивації при підготовці студентів до прийняття управлінських рішень часто

призводить до критичних ситуацій. Молодь не знає як і де себе реалізувати, часто приймає різні необдумані рішення, або просто не ефективно використовує свій час.

Практично порівно молодь проголосувала за наявність проблеми організації практичного навчання підготовки студентів до прийняття управлінських рішень (11 голосів) та відсутності стислості та чіткості формулювання рішень (10 голосів). На вирішення даних проблем керівництву ЗВО потрібно звернути особливу увагу, оскільки ці питання значною мірою в їх юрисдикції і вони можуть їх вирішувати самостійно, без залучення допомоги з боку держави. Ну і варто зазначити, що частина студентів (6 осіб) вказали, що не знають про найбільш актуальні проблеми, які існують у ЗВО щодо підготовки молоді до управлінських рішень, що свідчить про байдужість молодих людей до розвитку ЗВО.

Результати щодо питання «Який напрям у підготовці студентської молоді до прийняття управлінських рішень у Вашому ЗВО є найбільш перспективним?» представлено на рис. 13.



Рис. 13 – Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання «Основні напрями у підготовці студентської молоді до прийняття управлінських рішень у Вашому ЗВО є найбільш перспективним?»

Для нас важливо було дізнатись не тільки про перспективи та реальні проблеми, але й про ті напрями, які уже активно розвиваються у ЗВО і забезпечують їх успіхів.

Бачення молоді представлене наступним чином: найбільше людей бачать найперспективнішим напрямом співпрацю з керівництвом ЗВО та студентським самоврядуванням. Так, молодь зазначає, що це є однією з найбільших проблем для ЗВО і водночас найбільш перспективним напрямом розвитку ЗВО (29 осіб). Студенти вважають за необхідне впровадження курсу лекцій з менеджменту та тренінгів з тайм-менеджменту. На сьогодні, на думку молоді, це той напрям, який обов’язково потребує розвитку (27 голосів). Фактично управлінська складова є важливим аспектом подальшого розвитку та забезпечення самостійності для ЗВО. Серед важливих напрямів підготовки молоді до прийняття управлінських рішень студенти виділили: ефективність (21 голос), продуктивність (12 голосів), результативність (10 голосів) та розвиток мотивації (8 голосів).

Також деякі молоді люди не знають, що можна розвивати у ЗВО (5 голосів), хоча ми переконані, що всюди є можливість, лише потрібне бажання щось розвивати і змінювати.

На питання «Чи задоволені Ви управлінськими рішеннями, які приймають у Вашому ЗВО?» тільки 60 осіб (54%) молоді повністю задоволена управлінськими рішеннями, які приймають у ЗВО (рис. 14). Це дуже малий відсоток, що вказує на низьку якість відповідної бази, яка є в громадах для молоді. Дані досить чітко відображають проблеми відсутності або низької якості закладів культури і освіти для молоді, низької якості благоустрою та відсутності місць відпочинку для молоді.



Рис. 14 - Діаграма розподілу респондентів щодо відповіді на питання «Чи задоволені Ви управлінськими рішеннями, які приймають у Вашому ЗВО?»

Частина молодих людей 35 осіб (32%) мають іншу думку. І 17 (15%) осіб опитаних повністю незадоволена управлінськими рішеннями, які приймають у ЗВО. Такий стан речей негативно впливає на подальший розвиток ЗВО, тому необхідно керівництву ЗВО звернути на дану проблему належну увагу [1].

Отже, за результатами анкетування можна зробити такі висновки: молодь є і буде залишатись рушійною силою у розвитку ЗВО, тому нехтувати її думкою не варто. Частина молоді є досить активною, часто бере участь в різноманітних заходах, або сама є організаторами таких заходів для молоді. Водночас, досить багато молодих людей не дуже зацікавлені тими процесами, що відбуваються у ЗВО, та державі загалом. Значною мірою це пов’язано з тим, що молодь не знає, яким чином може впливати на прийняття управлінських рішень та вважає, що її думкою ніхто не цікавиться.

# ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІ

Встановлено, що здатність до управління є синтезом теоретичних знань, умінь та набутих навичок особи, яка буде забезпечувати співпрацю суб’єктів управлінського процесу та вчасне прийняття управлінських рішень в цілому.

Окреслено, що для підвищення рівня підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень доцільно проводити роботу у таких напрямах:

1. Починати виховувати управлінські навички у молоді ще в органах студентського самоврядування вищих навчальних закладів.
2. Проводити конкурси серед молоді з повною вищою освітою задля підбору осіб, які мають здібності для роботи у сфері менеджменту та сприяння їх зарахуванню до вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю менеджмент.
3. Здійснювати відбір студентської молоді з вищих навчальних закладів з метою стажування в різних установах України та за кордоном з подальшою перспективою працевлаштування.
4. Розширювати можливості використання засобів масової інформації для висвітлення діяльності студентської молоді у різних заходах.

Встановлено, що процес зміцнення українського суспільства можливий за умови професійної підготовки молоді до прийняття управлінських рішень та активної участі її в суспільних процесах, адже саме від молодого покоління залежатиме ефективна діяльність органів виконавчої влади, стабільний соціально-економічний розвиток країни та її конкурентоздатність на міжнародній арені.

Висунуто ряд завдань щодо удосконалення процесу підготовки молоді до державної служби: проведення різних конференцій, міжнародних програм, що спрямовані на обговорення загально важливих питань; створення молодіжних організацій та парламентів, онлайн платформи для спілкування з молоддю.

Досліджено ефективність підготовки молоді до прийняття управлінських рішень на базі ОНУ ім. І.І. Мечникова.

Визначено, що однією з найбільш важливих платформ щодо підготовки молоді до прийняття управлінських рішень є заклади вищої освіти різних типів та різних рівнів акредитації. Під ефективністю підготовки молоді до прийняття управлінських рішень розуміється те, наскільки це дає позитивні результати як для закладу, так і для кожного студента зокрема. Визначено, що молодь, знаходячись у будь-яких студентських об’єднаннях, навчається за допомогою різних ситуацій, які удосконалюють саморозвиток та сприяють збільшенню досвіду.

Розроблено деякі рекомендації щодо питання підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень ЗВО з метою забезпечення формування структурних підрозділів молодіжного сектору та професійного кадрового забезпечення, а саме:

урізноманітнити заходи, програми та проєкти, інформацію, консультування та розробку, участь у прийнятті та реалізації рішень, що стосуються різних сфер життя у ЗВО;

створення молодіжної інфраструктури – це розвиток мережі молодіжних просторів, які б об’єднували соціально активну молодь;

професійне навчання для представників громадських об'єднань та державних службовців, які працюють з молоддю;

методична та інформаційна підтримка молодіжної роботи: (розповсюдження методичних та інформаційних матеріалів від представників громадських об’єднань, для спеціалістів молодіжного сектору щодо ініціювання та підтримки молодіжних ініціатив, активізації участі молоді в прийнятті управлінських рішень).

На нашу думку, серед наукових досліджень, які необхідно розробляти в подальшому з даного напряму можна виокремити такі: опрацювання дієвого професійного інформування молоді, визначення форм і методів ефективної просвітницької діяльності з питань підготовки молоді до прийняття

управлінських рішень та дослідження механізмів професійного добору та відбору молодих кадрів.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буртик В., Книгиницький В., Коцеловська Н. Соціологічне дослідження обізнаності молоді щодо її ролі в управлінських процесах громад

/науковий керівник: Мосора Л. С. <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021.pdf> (дата звернення 13.09.2021).

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528
2. Всеукраїнська студентська рада як представницький орган студентів на державному рівні. URL: http://studfiles.net/preview/5390627/page:42/ (дата звернення 04.11.2021).
3. Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби [Текст] / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України. – 2001. – № 2. – С. 65 – 84.
4. Енциклопедія освіти [Текст] / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
5. Конти, Г. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития [Текст] / под ред. Г. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона. - М. : Стандарты и качество, 2005. - 280 с.
6. Лавріненко, В. Розвиток кадрового потенціалу органів державної влади

– основа ефективного управління України [Текст] / В. Лавріненко // Вісник Національної академії управління при Президентові України. – 2004. – № 2. – С. 132 – 139.

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. "Основи менеджменту"-М: Справа, 2001. – 800 с.
2. Нижник, Н. Р. Україна – державне управління, шляхи реформування [Текст] / Н. Р. Нижник. – К. : Вид-во Української академії державного управління при Президентові України, 1997. – 71 с.
3. Оболенський, О. Ю. Державне управління та державна служба: словник-довідник [Текст] / О. Ю. Оболенський. – К. : КНЕУ, 2005. – 480 с.
4. Плоский, К. Основні проблеми та напрямки залучення молоді до державної служби [Текст] / К. Плоский // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2009. – № 3. – С. 263 – 270.
5. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. -370 с..
6. Положення про галузеві експертні ради Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти: затв. протоколом Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти протокол від 21.05.2019 р. № 5. URL: https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/05/ (дата звернення 19.10.2021).
7. Положення про студентське самоврядування Національного університету «Львівська політехніка»: ухв. протоколом Конференції студентів Національного університету «Львівська політехніка» № 1 від 8.25.05.2020т р. [http://www.lp.edu.ua](http://www.lp.edu.ua/) (дата звернення 20.10.2021).
8. Примірне положення про студентську низову ініціативу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»: ухв. наказом ректора КПІ ім. Ігоря Сікорського від 14.06.2018 № 1/221. URL: https://document.kpi.ua/files/2018\_1- 221.pdf (дата звернення 21.10.2021).
9. Прищепа В. А., Цимбаленко Я.Ю., Якубін О.Л. //Магістерська дисертація//Механізми залучення молоді до прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти. – Київ – 2019. – 112 с.
10. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. N 1556-VII. Дата оновлення 06.09.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgibin/> (дата звернення 11.09.2021).
11. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення 09.08.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page2 (дата звернення 01.11.2021).
12. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 07.12.2000 р. № 1045-XIV. Дата оновлення 25.09.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14 (дата звернення 11.09.2021).
13. Серьогін, С. Поняття державної кадрової політики і принципи її здійснення [Текст] / С. Серьогін, Н. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління. – 2002. – Вип. 2 (8). – С. 3 – 10.
14. Сіцінський, А. С. Система управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи у правоохоронних органах держави [Текст] / А. С. Сіцінський

// Університетські наукові записки. – 2007. – № 3 (23). – С. 104 – 108.

1. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. URL:[https://naqa.gov.ua/wp-](https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/FinalStandards_UA201511_press) [content/uploads/2019/07/FinalStandards\_UA201511\_press](https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/07/FinalStandards_UA201511_press) 20151106.pdf
2. Статут Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (нова редакція), ідентифікац. код: 02071091: затверджено МОНУ від 10 січня 2017 р. №30. URL: [http://onu.](http://onu/) edu.ua/pub/bank/userfiles// (дата звернення 29.10.2021).
3. Стратегія розвитку молодіжної політики до 2030 року: Проєкт Кабінету Міністрів України від 30.10.2019 р. URL: <http://dsmsu.gov.ua/media/2019/10/30/38/Molodijna_strategiya_2030_.pdf> (дата звернення 25.09.2021).
4. Стратегія Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до 2022. URL: https://naqa.gov.ua/ (дата звернення 03.11.2021).
5. Студентська рада університету 2020-2022 н.р. URL: https://kdpu.edu.ua/studentske-samovriaduvannia.html (дата звернення 20.10.2021). 27.Студентський парламент. URL:

<http://nasoa.edu.ua/studentovi/studentskyjparlament/> (дата звернення 20.10.2021).

1. Студентські організації. URL: https://sao.ucu.edu.ua/studentskiorganizatsiyi/ (дата звернення 20.10.2021).
2. Студентське самоврядування. URL: https://[www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/spilnoti/students-life](http://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/spilnoti/students-life) (дата звернення 11.10.2020).
3. Retrieved November 2013 from [http://www.](http://www/) budapestopenaccessinitiative.org/read

# ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішувалось питання щодо підготовки молоді до прийняття управлінських рішень у ЗВО. Одержані результати дослідження дають підстави стверджувати, що поставленої мети й вирішення завдань досягнуто, і на основі цього можна сформулювати загальні висновки:

1. Доведено з теоретичного аналізу, що прийняття управлінських рішень є основним процесом управлінської діяльності, який формує напрямки роботи організації та її окремих працівників. Окреслено три етапи процесу підготовки та прийняття управлінських рішень, виділених науковцями: підготовка й прийняття рішення, реалізація рішення та оцінка результатів. Підготовка молоді до прийняття рішення може відбуватись на будь-якому з етапів. Це мотивує молодь до подальшої роботи.
2. Встановлено, що прийняття управлінського рішення у сфері вищої освіти - це складна технологія, яка вимагає від управлінця знання теорій управління, різновидів управлінських рішень та принципів, які відповідають таким вимогам: наукова обґрунтованість; кількісна та якісна визначеність; правомірність; оптимальність; своєчасність; комплексність; стислість і чіткість формулювання рішення; гнучкість. Керівник повинен уміти розуміти усі проблеми, вирішення яких вимагає від нього здатності мислити стосовно до змінних умов.
3. Окреслено механізми підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень: участь студентів у різних студентських об’єднаннях (наукові товариства, представники студентської профспілки); участь у Вченій раді, конференції трудового колективу та конференції студентів закладу; відділи студентської ради; факультетські студентські ради; студентська рада студмістечка; проведення зустрічей-дебатів та зустрічей-планування роботи з адміністрацією; непрямі зв’язки; створення молодіжних парламентів; висвітлення соціального ліфту для молоді. Акцентовано увагу на важливості розуміння того, що це повинна бути не лише активність зі сторони молоді, яка бажає бути серед тих, хто приймає рішення, а також зі сторони адміністрації,

яка дає платформу для цього, коли для обох сторін це можливість почути, сказати, обговорити, прийти до певного рішення, разом реалізувати, використовуючи ті ресурси, які для цього потрібні.

1. Встановлено, що молодь є і залишиться рушійною силою розвитку студентського самоврядування, і не варто нехтувати її думкою. Більшість молодих людей дуже активні, часто беруть участь у різноманітних заходах або організовують такі заходи для самих студентів. Водночас є молодь, яка не дуже цікавиться процесами, що відбуваються у ЗВО та державі загалом. В основному це пов’язано з тим, що молодь не знає, яким чином може впливати на прийняття управлінських рішень та вважає, що її думкою ніхто не цікавиться.
2. Окреслено актуалізацію вирішення таких питань: надання рекомендацій та роз'яснень молоді щодо їх участі у прийнятті та реалізації рішень, що стосуються реформування різних сфер життя у ЗВО; адміністративне формування молодіжної інфраструктури; забезпечення професійної підготовки працівників державних структур та представників громадських молодіжних організацій; інформаційно-методичне забезпечення молодіжної роботи.
3. Доведено, що ефективність підготовки молоді до прийняття управлінських рішень є досить великою. Рішення, в якому брала участь молодь, має великий шанс на позитивний результат у майбутньому, оскільки саме молодь відчуває на собі існуючі зміни та усвідомлює ті покращення, які хоче мати у майбутньому. Відповідно до цього вона готова діяти заради позитивних змін.

Окреслено перспективи подальших розвідок, що вбачаються у розробці науково-методичних рекомендацій щодо визначення форм і методів ефективної просвітницької діяльності з питань управління та дієвого професійного інформування молоді, дослідження механізмів професійного добору та професійного відбору молодих кадрів.

**Додаток А**

**Рекомендації**

щодо питання підготовки студентської молоді до прийняття управлінських рішень у ЗВО з метою забезпечення формування структурних підрозділів молодіжного сектору та професійного кадрового забезпечення:

урізноманітнити заходи, програми та проєкти, інформацію, консультування та розробку, участь у прийнятті та реалізації рішень, що стосуються різних сфер життя у ЗВО;

створення молодіжної інфраструктури – це розвиток мережі молодіжних просторів, які б об’єднували соціально активну молодь;

професійне навчання для представників громадських об'єднань та державних службовців, які працюють з молоддю;

методична та інформаційна підтримка молодіжної роботи: (розповсюдження методичних та інформаційних матеріалів від представників громадських об’єднань, для спеціалістів молодіжного сектору щодо ініціювання та підтримки молодіжних ініціатив, активізації участі молоді в прийнятті управлінських рішень);

налаштувати прямі контакти молоді з державними установами – відбуватиметься обговорення важливих запитань та звертатиметься увага на думку молодих людей;

участь у процесах планування – дає можливість молодим людям придбати нові навички та знання, навчитися відповідальності;

створювати більше студентських політичних організацій задля комунікації – сприятиме її прямому залученню до політики та надасть молоді більше можливостей для самореалізації та вирішення державних питань з позитивними результатами;

висвітлення чіткого розуміння можливості соціального ліфту для молоді - також є досить вагомим аспектом та мотивацією при підготовці до прийняття управлінських рішень.

**Додаток Б**

# КЛАСІФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**За змістом**

Технічні Економічні соціальні

**За часом дії**

Стратегічні Тактичні

Перспективні Поточні Оперативні Стабілізаційні

**За способом обґрунтування**

інтуїтивні адаптивні раціональні

**За терміном реалізації**

Постійні Строкові Повторні Разові

**За функціональним змістом**

організаційні регулюючі координуючі контролюючі

**За кількістю варіантів**

безальтернативні бінарні

багатоваріантні іноваційні

**За причиною виникнення**

Ситуаційні

За розпорядженням Програмні

Ініціативні Сезонні

**За глибиною впливу**

однорівневі багаторівневі

**За характером прийняття**

урівноваженні імпульсивні

інертні ризиковані обережні

**За ступенем обов’язковості виконання**

директивні рекомендаційні

орієнтуючі

**За прогнозною ефективністю**

ординарні синергійні

асинергетичні

**За формою**

усні

письмові кодовані

**За характером роботи над ними і кількістю учасників**

одноосібні колегіальні консультативні спільні

**За методом обробки інформації**

алгоритмічні евристичні

**За числом критеріїв**

однокритеріальні багатокритеріальні

**За технологією прийняття**

запрограмовані незапрограмовані