

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Муренко Світлана Олександрівна

УДК 351.851:377

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення системи управління Житомирського
фахового коледжу культури і мистецтв ім. Івана Огієнка

073 – Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Присяжнюк Оксана Федорівна
кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2022

АНОТАЦІЯ

Муренко С. О. Удосконалення системи управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. Івана Огієнка. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 – менеджмент. – Поліський національний університет, 2022.

Розкрито теоретичні засади управлінської діяльності у закладах освіти. Дана характеристика спеціалізованого закладу середньої освіти. Розкрито сутність та специфіку системи менеджменту освіти. Проілюстровано професійні та системні підходи в управлінні діяльністю Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв імені Івана Огієнка. Розроблено проект заходу як механізму комунікації, патріотичного виховання та інтеграції закладу освіти у суспільно-інформаційний простір. Здійснено соціально-економічне обґрунтування проекту.

Ключові слова: заклад освіти, проект, управління, обґрунтування, культура.

ANOTATION

Murenko S. O. Improving The Management System Of The Zhytomyr Professional College Of Culture And Arts Named After Ivan Ogienko. – *Qualification work manuscript.*

Qualification work for the Masterr's Degree in specialty 073 – management. Polissia National University, 2022.

The theoretical foundations of managerial activity in educational institutions are revealed. The characteristics of a specialized secondary education institution are given. The essence and specifics of the education management system are revealed. Professional and systematic approaches to managing the activities of the Zhytomyr basic College of culture and Arts named after Ivan Ogienko are illustrated. The project of the event as a mechanism of communication, patriotic education and integration of the educational institution into the public information space has been developed. Socio-economic justification of the project was carried out.

Keywords: educational institution, project, management, justification, culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В УМОВАХ ЇЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ	6
1.1. Управління регіональними закладами освіти	6
1.2. Управління персоналом – базис функціонування закладу освіти	9
1.3. Елементи системи управління закладом освіти.....	11
Висновки до розділу 1	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЖИТОМИРСЬКИМ ФАХОВИМ КОЛЕДЖЕМ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА	13
2.1. Загальна характеристика діяльності закладу	13
2.2. Методи та механізми кадрового управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв	16
2.3. Оцінка системи управління закладом	18
Висновки до розділу 2	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЖИТОМИРСЬКИМ ФАХОВИМ КОЛЕДЖЕМ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА	27
3.1. Створення сприятливих умов з метою розвитку закладу освіти	27
3.2. Напрями удосконалення системи управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв імені Івана Огієнка.....	29
Висновки до розділу 3	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Наразі в Україні поступово реалізується масштабна модернізація системи освіти, яка охопила навчальні заклади, ланку середньої фахової підготовки, вищу освіту та освіту для дорослих. Перебудова системи управління освітою повинна переслідувати дві основні цілі: 1) власне адаптація до проведених в даній області реформам; 2) створення сприятливих умов для подальшого розвитку сфери освіти відповідно до постійно змінних потреб особистості, бізнесу та суспільства.

Питаннями управління закладами освіти та ефективністю їх функціонування зацікавлені як фахівці з педагогіки, державного управління та адміністрування, так і на системи галузевого розвитку. Найбільш значущі фахівці в галузі теоретичного забезпечення управління закладами освіти є наступні вітчизняні вчені О. Бондар, А. Гапоненко, Г. Єльнікова, О. Коберник, В. Крижка, А. Ліз, Є. Приков та інші.

Мета дослідження: пошук і реалізація оптимальних способів удосконалення системи управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. Івана Огієнка. *Завдання* кваліфікаційної роботи наступні: 1) розкрити теоретичні основи системи управління організації на основі аналізу науково-методичної літератури з проблеми дослідження; 2) розглянути теоретичні аспекти управління закладами освіти; 3) охарактеризувати діяльність і провести аналіз існуючої системи управління Житомирським фаховим коледжем культури і мистецтв ім. Івана Огієнка; 4) розробити заходи щодо вдосконалення системи управління закладу, усунути виявлені проблеми; 5) провести оцінку ефективності заходів вдосконалення системи управління.

Об'єкт дослідження: процес удосконалення системи управління закладом освіти. **Предмет дослідження:** способи і засоби вдосконалення системи управління.

Методи дослідження, використані під час написання кваліфікаційної роботи це системний аналіз (з метою розробки проектних заходів щодо вдосконалення організаційної структури підприємства), метод декомпозиції системи (вивчення роботи окремих структурних підрозділів підприємства), метод аналізу та вимірювання (діагностики фінансового стану підприємства), метод порівняння, метод моделювання). Базою дослідження став Житомирський фаховий коледж культури і мистецтв ім. Івана Огієнка.

Інформаційну базу дослідження становить систематизація та узагальнення теоретичного і методичного досвіду управління закладу освіти в умовах сучасних викликів, праці вітчизняних фахівців, фінансова звітність та нормативна документація Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. Івана Огієнка; навчальна література та періодичні видання; законодавчі та нормативні акти, інструкції (регламенти з питань оцінки професійного рівня працівника під час прийому, документальне оформлення прийому персоналу), монографічна та інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи.

Апробація досліджень проведена у форматі фахової публікації (журнал «Наука і техніка сьогодні», 2022, №3.) та участі у роботі двох науково-практичних конференцій (Всеукраїнська науково-практична конференція, присвяченої 165-річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва», XI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств». Проблематика 2022: «Ефективність інноваційного розвитку аграрних підприємств»).

Структура роботи визначена характером досліджуваних в ній проблем, робота викладена на 55 сторінках. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури (60 джерел) та додатків (12).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В УМОВАХ ЇЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

1.1. Управління регіональними закладами освіти

Управління регіональним освітнім закладом – це процес забезпечення функціонування освітніх установ, засновниками яких виступають регіональні органи влади [51]. Регіональні освітні установи – це вид освітніх установ, які знаходяться у підпорядкуванні регіональної системи освіти. Регіональні органи управління освітою здійснюють управління такими освітніми установами: 1) освітніми установами, що забезпечують надання послуг освіти; 2) загальноосвітніми установами; 3) установами, що забезпечують реалізацію послуг додаткової освіти; 4) закладами фахової підготовки I–II ступенів [4]. Специфікою регіональних освітніх закладів є процес їх фінансування, яке передбачає виділення коштів на фінансування, освітніх установ, установ додаткової освіти дітей та фахової підготовки I–II ступенів за статтями оплата праці персоналу цих установ, витрати на придбання навчальних посібників, технічних засобів навчання, витратних матеріалів, господарських витрат з регіональних бюджетів [18]. На регіональні бюджети лягає навантаження щодо фінансування витрат зазначених установ в частині утримання будівель і споруд, а також комунальних витрат [19].

Управління регіональним освітнім закладом не може розглядатися як відокремлений процес, здійснюваний тільки керівництвом цієї установи. В Україні адміністрування освітніх установ на всіх рівнях управління здійснюється органами державної та регіональної влади [21]. У зв'язку з цим управління регіональним освітнім закладом знаходиться під управлінням регіонального органу, відповідального за управління сферою освіти на території. Таким органом може бути Управління освіти, департамент освіти

тощо. Завдання цього органу регіонального управління полягає у: формуванні умов, які забезпечують реалізацію прав громадян на освіту; забезпечення ефективності розвитку та функціонування системи освіти на території; захисту та охорони прав неповнолітніх на території під час отримання освітніх послуг [22].

Даний орган управління регіональною системою освіти має право: 1) видання в межах своєї компетенції правових актів, які мають обов'язковий для виконання характер для підвідомчих освітніх установ, видання актів, які регулюють питання піклування та опіки неповнолітніх, створення, перейменування, реорганізації та ліквідації регіональних закладів з метою оптимізації та підвищення ефективності функціонування регіональної освітньої системи, створення тимчасових робітників і експертних груп, покликаних забезпечувати вирішення питань розвитку системи освіти на території; 2) встановлення надбавок і доплат до заробітної плати керівників регіональних освітніх установ; 3) отримання від органів державного управління, органів регіонального управління, організацій та установ матеріалів, відомостей і документів, які потрібні для забезпечення управління регіональною системою освіти тощо [21]. Крім цього, управління регіональними освітніми установами здійснюється керівництвом цих установ (рис. 1.1). В основі управління регіональним освітнім закладом знаходяться наступні принципи: принцип лояльності до персоналу; принцип відповідальності; принцип комунікації; принцип формування сприятливого соціально-психологічного клімату в установі; принцип забезпечення задоволеності персоналу установи своєю роботою; принцип довіри та чесності; принцип забезпечення зворотного зв'язку з колективом і здобувачами освіти; принцип фундаментальності управління; принцип якості управління і забезпечення його вдосконалення на постійній основі [17]. Управління регіональним освітнім закладом націлене на забезпечення оптимальності його функціонування, досягнення ефективності надання освітніх послуг за мінімальних витрат сил і часу [15].



Рис. 1.1. Модель управління освітнім закладом

Джерело: сформовано на основі [26].

До напрямків вдосконалення управління регіональним освітнім закладом можна віднести: необхідність надання більшої свободи у питаннях прийняття фінансових рішень безпосередньому керівництву регіональних освітніх установ [22]. Наразі установи не володіють такою свободою, що ускладнює процес матеріально-технічного забезпечення функціонування освітнього закладу. Необхідно забезпечити чітку взаємодію регіонального органу управління освітою і регіональних освітніх закладів з метою напрацювання оптимальної Концепції функціонування цих закладів і максимально ефективного вирішення завдань їх діяльності.

Отже, взаємодія регіональних освітніх закладів та органів регіонального управління освітою має переважно односторонній характер, багато в чому складається з відповідних наказів і директив, які направляються освітнім закладам без урахування думки їх керівництва з цього питання. Необхідність роботи зі здобувачами освіти та їх батьками, спрямована на пошук проблем управління регіональним освітнім закладом і спільного формування програм вирішення проблем.

1.2. Управління персоналом – базис функціонування закладу освіти

Основна частина життя людини протікає в організованій трудовій діяльності. У такій ситуації управління персоналом організації стає особливо значущим, оскільки воно спричиняє безпосередній вплив на процеси формування і розвитку особистісного потенціалу співробітників, забезпечує його реалізацію. Від того як здійснюється управління персоналом, залежить успішність роботи організації, де є резерв економічного зростання. Одним з вирішальних факторів ефективності та конкурентоспроможності освітніх організацій – забезпечення високої якості кадрового потенціалу [18, 21]. Відповідно до існуючого раніше економічного підходу у вирішенні кадрових проблем організації приєднується соціальний та організаційний підходи. Тому дуже важливим аспектом аналізу управлінської системи є уявлення про цілісне організаційно-управлінське функціонування та розвиток організації.

Управління персоналом займає провідне місце в системі управління будь-яким закладом, і вважається основним критерієм її економічного успіху. Сфера управління має відмінні характеристики і показники діяльності, аналізу змісту праці різних категорій персоналу. Здійснення реформ у сфері освіти призведе до формування нової системи об'єктів управління (рис. 1.2). По-перше, в результаті реструктуризації мережі навчальних закладів та їх переходу у форму автономної установи (АУ) з'являються нові інституційні об'єкти управління. Так, раціоналізація мережі освітніх установ (поява системоутворюючих та інноваційних закладів) призведе до формування освітніх груп, які розрізняються за рівнями та ступенями інноваційності у реалізації освітніх програм, масштабами освітньої та наукової діяльності, показниками (кваліфікації професорсько-викладацького складу, станом матеріально-технічної бази, затребуваності випускників тощо) [22].

Специфіка діяльності закладів освіти різних категорій викличе необхідність відокремлення регулювання «статусних» структур та тих, які не мають особливого статусу всередині існуючих структурних підрозділів

регіональних органів управління освітою, відповідальних за взаємодію з закладами з різних аспектів їх діяльності: формуванню державного замовлення, фінансування, обліку та звітності, контролю якості освіти, нагляду за дотриманням ліцензійних вимог, за фінансово-економічним станом тощо [26].



Рис. 1.2. Об'єкти управління за нових організаційно-економічних умов

Джерело: сформовано на основі [22].

Щоб підприємство ефективно працювало, потрібні три вирішальних елементи: завдання і стратегія (її виконання); організаційна структура; управління персоналом. Однак важливо пам'ятати, що саме люди виконують завдання, подають ідеї і дозволяють організації жити. Вони обмежують або збільшують силу і слабкість організації. Поточні зміни в навколишньому середовищі пов'язані зі змінами в сфері людських ресурсів, тобто змінами в угодах, освіті, ставленні співробітників до своєї роботи [1–2].

Отже, результати діяльності багатьох організацій освіти та накопичений досвід їх роботи з кадрами ілюструє, що формування

колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами рентабельності організації. У зв'язку з новими вимогами системи освіти є гостра потреба професійного кадрового складу. Тому виникає необхідність формувати систему управління закладами освіти, відповідну сучасним вимогам.

1.3. Елементи системи управління закладом освіти

Одним з основних елементів системи управління закладів освіти є персонал. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вживати заходів запобігання небажаним змінам та стимулювання тих, які необхідні. Однак, цілі системи управління персоналом будуть досягнуті лише в тому випадку, якщо організації стануть розглядати людські ресурси як ключ до ефективності [29]. Щоб домогтися цього, управління повинно забезпечувати розвиток професійних кадрів в якості істотної умови, виконання якої неможливе без ретельного планування, кропіткої роботи та оцінки.

Всі системи управління персоналом (в тому числі управління закладом освіти) мають ряд загальних властивостей: 1) вони є першим шаром управління будь-якої організації, бо саме люди, об'єднані спільними цілями, і складають цю організацію; 2) управління персоналом присутнє у всіх функціональних сферах діяльності – у виробництві – маркетингу, фінансовій сфері, інноваційній сфері; головні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями організації. 3) системи мають спільні риси, властиві колективам людей – потреба в спілкуванні, можливість виникнення конфліктів; вони містять приблизно однакові за функціональним складом елементи [29, 35].

Підсистема правового забезпечення системи управління здійснює: вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих та інших документів з управління, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій з юридичних питань. Підсистема інформаційного забезпечення виконує наступні функції: ведення обліку та

статистики, інформаційне та технічне забезпечення системи управління, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів поширення масової інформації організації, проведення патентно-ліцензійної діяльності [32].

Таким чином, головна мета системи управління закладами освіти – забезпечення їх ресурсами, зокрема кадрами, ефективне використання, професійний та соціальний розвиток шляхом розробки стратегії, прогнозування та планування, побудови дієвого механізму мотивації і системи технічного, технологічного, економічного і соціального забезпечення.

Висновки до розділу 1

1. Особливостями регіонального управління закладами освіти є ієрархічний характер прийняття рішень, залежність від регіональних органів влади та управління, а також інших стейкхолдерів на місцях.

2. Вимогою сучасного світу є активізація ролі людини та кадрового потенціалу організація як складової системи ефективності. Така політика організації здійснюється стратегічними і оперативними системами управління: планування потреби в кадрах, організаційний аналіз існуючих посад, потреба у нових посадах, кількісне та якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників; навчання та підвищення кваліфікації; система регулювання, оплата праці.

3. Основними елементами системи управління закладами освіти є ефективне використання людських ресурсів, їх мотивація, організація та контроль, які підсилюють інформаційне та правове забезпечення, маркетингову, фінансову, техніко-технологічну та іншу політику закладу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЖИТОМИРСЬКИМ ФАХОВИМ КОЛЕДЖЕМ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА

2.1. Загальна характеристика діяльності закладу

Житомирський фаховий коледж культури і мистецтв ім. І. Огієнка – це культурно-мистецький заклад освіти I–II рівнів акредитації, який готує національно та патріотично свідому, культурно та професійно підготовлену молодь, починаючи з 1950 р. [6]. Ефективність роботи закладу забезпечується за рахунок модернізованої матеріально-технічної бази, висококваліфікованих викладачів, впровадження креативно-інноваційних технологій освіти і виховання. Вказані умови стали основою для підготовки фахівців за галузями «Культура» і «Мистецтво» зі спеціальностей хореографія, інформаційна бібліотечна та архівна справа, аудіовізуальне мистецтво та виробництво [6].

Забезпеченість закладу необхідною навчально-методичною документацією яскраво доповнює навчальний процес. У Житомирському фаховому коледжі культури і мистецтв ім. І. Огієнка працює 126 викладачів у межах 11 циклових комісій [6]. Студенти навчаються академічному та народному співу, хореографії, грі на музичних інструментах, акторській та режисерській майстерності, бібліотекознавству, живопису та прикладному мистецтву на контрактній та бюджетній основі. У 2021 р. на бюджет було зараховано 109 абітурієнтів, а на контрактній основі – 28 абітурієнтів за ліцензійного обсягу 187 місць (табл. 2.1). Реалізація фундаментального рівня фахової та соціально-гуманітарної підготовки студентів забезпечене ефективним проведенням навчально-виховного процесу та системній роботі колективу викладачів. За роки роботи коледжем випущено понад 8 тисяч

фахівців. Гордістю коледжу є викладачі, які свої знання, вміння, навички прагнуть передати студентам.

Таблиця 2.1

Загальна чисельність студентів та абітурієнтів Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка

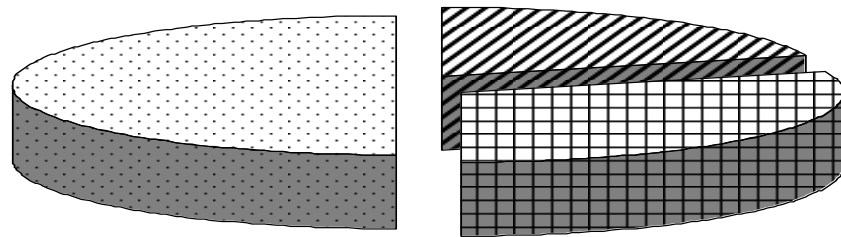
Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)
Кількість пропозицій	90	93	120	30
Ліцензійний обсяг	200	199	187	-13
Всього подано заяв	261	259	292	31
Середній бал ЗНО				
зарахованих на бюджет	141,72	134,68	130,50	-11,22
зарахованих на контракт	137,57	135,33	126,29	-11,28
Середній бал атестата				
зарахованих на бюджет	8,10	7,84	8,54	0,44
зарахованих на контракт	7,53	7,26	6,17	-1,36

Джерело: сформовано на основі [6].

За роки роботи коледжем випущено понад 8000 кваліфікованих фахівців. Гордістю коледжу є викладачі, які свої знання, вміння, навички прагнуть передати студентам. У складі педагогічного колективу є народний артист Р. Малиновський, заслужені артисти України Р. Карпенко, Г. Поздняков, заслужений діяч мистецтв України Р. Мельник, члени Національної спілки художників України В. Раденький, А. Розбицький, член Спілки кінематографістів України В. Майборода, 10 викладачів мають педагогічне звання «викладач-методист», 9 викладачів – «старший викладач». Викладачі мають публікації у освітніх та мистецьких виданнях, працюють над розробкою навчальних програм, виданих Державним методичним центром культури і мистецтв.

Студенти Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка багаторазово ставали лауреатами різних конкурсів, активно беруть участь у міських, обласних, національних та міжнародних заходах. На їх рахунку сотні концертів, соціально значущих акцій. Творчу традицію коледжу гідно продовжують викладачі та студенти спеціальностей «живопис» та «дизайн». Вони є дипломантами всеукраїнських та обласних

конкурсів, зокрема Огієнківських міжвузівських читаннях на базі Житомирського державного університету ім. Івана Франка та обласному конкурсі з української мови ім. П. Яцика. Народний хор (керівник І. Біленікіна), жіночий академічний хор училища (художній керівник Т. Гордєєва) є лауреатами провідних всеукраїнських конкурсів та фестивалів. Ансамбль танцю «Унава» (керівник – Р. Малиновський) – лауреат конкурсу хореографічного мистецтва, учасник обласних свят та концертів (рис. 2.1), [6].



■ Всеукраїнські конкурси ▨ Обласні конкурси □ Міські конкурси

Рис. 2.1. Колективи Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка у конкурсах як лауреати у 2021 р.

Джерело: сформовано на основі [6].

Наразі заклад є основою регіонального освітнього комплексу у сфері культури і мистецтв, центром підготовки та перепідготовки висококваліфікованих, сучасно мислячих виконавських і викладацьких кадрів. У коледжі активно розвивається студентське самоврядування. У коледжі динамічно розвивається інформатизація навчального процесу. Всі навчальні кабінети мають відкритий доступ до мережі Інтернет.

Таким чином, професійно-виконавчий рівень духового оркестру, танцювального та хорового колективи коледжу на системній основі ведуть музично просвітницьку роботу серед молоді, беруть участь в обласних та міських конкурсах, активно популяризують кращі зразки класичної та народної музики. Велика кількість колективів малих форм та солістів дає змогу урізноманітнювати концертні програми яскравими виступами.

2.2. Методи та механізми кадрового управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв

Кадрова політика Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка є усвідомленою керівництвом і цілеспрямовано вибудовується відповідно до політики маркетингу та інвестицій, хоча подекуди ведеться хаотично, що пов'язано з обмеженнями, визначеними пандемією на Covid-19 та військовими діями на території України. Така кадрова політика в цілому рівноправна щодо всіх працівників, однак може бути виборчою щодо конкретних працівників. У цілому цілеспрямована та усвідомлена політика зазвичай диференційована. З точки зору адміністрації закладу, кадрова політика є складовою всієї виробничої політики та менеджменту організації. Її мета – створити згуртовану, відповідальну і високопродуктивну робочу силу. З позиції працівників, кадрова політика Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка повинна створювати не лише сприятливі умови праці, які дають задоволення від роботи, забезпечують можливість просування по службі, а й необхідний ступінь впевненості в завтрашньому дні. Тому основне завдання ефективної кадрової політики організації полягає у врахуванні у повсякденній роботі інтересів працівників всіх категорій і соціальних груп колективу [5].

Методи управління персоналом в залежності від прийнятої стратегії умовно можна згрупувати наступним чином: адміністративні, економічні соціально-психологічні [9]. Сюди відносимо 1) організацію нових робочих місць з урахуванням впровадження передових технологій; підготовка програм розвитку персоналу, які забезпечують вирішення не лише сьогоденішніх, а й майбутніх завдань закладу освіти шляхом удосконалення систем навчання та службового просування працівників; 2) формування мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею; 3) створення сучасних систем підбору персоналу; 4) проведення маркетингу персоналу; 5) розробка програм зайнятості, соціальних програм тощо; 5)

визначення кількісного та кваліфікаційного складу необхідних працівників; б) розрахунок фінансових витрат на заплановані кадрові заходи; 7) стимулювання підвищення продуктивності праці та створення умов задоволеності роботою. Житомирський фаховий коледж культури і мистецтв ім. І. Огієнка Житомирської обласної ради є закладом фахової передвищої освіти, який самостійно визначає політику кадрового забезпечення, матеріального стимулювання та є відповідальним за, в тому числі економічні наслідки своєї діяльності [6].

Таким чином, на основі аналізу існуючих концепцій розвитку освіти до провідних напрямків інновацій закладу можна віднести гуманні відносини, розвиток творчих можливостей, інтелектуальних сил здобувачів освіти; індивідуальний творчий розвиток особистості дитини; розвиток зв'язку практиків і дослідників в сфері інновацій. Основні завдання системи управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка – це забезпечення чітко налагодженої навчальної та виховної діяльності, впровадження науково-обґрунтованих форм організації управління, корекційної роботи та педагогічного впливу на здобувачів освіти з особливими освітніми потребами, матеріальна зацікавленість працівників. Керівництво закладу реалізує щодо наявного трудового колективу такі заходи як: 1) приймає локальні нормативні акти, що містять норми трудового права, відповідно до законів та інших нормативно-правових актів, у колективному договорі, враховуючи думку профспілкового комітету; 2) своєчасно вносить зміни до нормативної документації закладу; 3) забезпечує зайнятість працівників; 4) створює умови, необхідні для забезпечення освітньої роботи співробітників; 5) надає всьому персоналу роботу, обумовлену трудовим договором; 6) виплачує в повному розмірі належну працівникам заробітну плату в терміни, встановлені колективним договором; гарантує працівникам певний рівень заробітної плати та пільг, 7) забезпечує задовільний рівень життя; 8) забезпечує працівників обладнанням, інструментами та засобами, необхідними для виконання ними трудових

обов'язків; 9) створює умови, що забезпечують участь працівників в управлінні закладом [2]. Система управління персоналом закладу характеризується наявністю суворої регламентації взаємин керівництва і працівників, чіткої ієрархії підпорядкування.

2.3. Оцінка системи управління закладом

Створений у 1958 р. Житомирський фаховий коледж культури і мистецтв ім. І. Огієнка має 126 науково-педагогічних працівників. Чисельність студентів варіює від 400 до 750 студентів з таких спеціальностей як менеджмент соціокультурної діяльності, хореографія, образотворче мистецтво, декоративне мистецтво реставрація, дизайн, інформаційна, бібліотечна та архівна справа, аудіовізуальне мистецтво та виробництво. Управління освітнім закладом здійснюється на принципах єдиноначальності та самоврядування [6]. Керуюча система складається з двох структур, діяльність яких регламентується Статутом закладу та відповідними положеннями. Адміністрація – це директор та його заступники. Педагогічний процес в закладі освіти забезпечує педагогічний персонал: старший вихователь, вчителі-вужчої спеціалізації на логопеди, Музичний керівник, інструктор з фізичної культури, вихователь. Наступна категорія персоналу – навчально-допоміжна.

Структура управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка – традиційна [6] (Додаток А.1.3). Головний орган управління – педагогічна рада, якою керує директор. Додатково організована творча група, до складу якої входять педагогічні працівники. Її завдання – забезпечення збагаченого фізичного, пізнавального, соціального естетичного та мовного розвитку здобувачів освіти, заснованого на передовому педагогічному досвіді і своїх методичних розробок, дозволяє здійснення корекції в особистісному розвитку через організацію індивідуальних і

колективних видах діяльності заснованих на змістовному спілкуванні з урахуванням потреб та інтересів самих студентів.

Управління педагогічною діяльністю здійснює педагогічний рада закладу. Членами педагогічної ради є всі педагогічні працівники. Педагогічна рада: 1) здійснює управління педагогічною діяльністю; 2) визначає напрямки освітньої діяльності закладу; 3) бере участь у розробці основної освітньої програми освіти для реалізації її в закладі; 4) обговорює і рекомендує до затвердження проект річного плану; 5) обговорює питання змісту, форм і методів освітнього процесу; 6) розглядає питання організації додаткових освітніх послуг; 7) контролює виконання раніше прийнятих рішень педагогічної ради [1, 29]. Засідання педагогічної ради правомочні, якщо на них присутні не менше половини складу. Рішення педагогічної ради вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало 2/3 присутніх. Рішення, прийняте в межах повноважень педагогічної ради і таке, що не суперечить законодавству, є обов'язковим для всього колективу.

Трудовий колектив складають всі працівники закладу. Повноваження трудового колективу закладу здійснюються загальними зборами членів трудового колективу. Загально збори трудового колективу: розглядають та ініціюють зміни до Статуту, колективного договору; програми розвитку закладу; сприяють взаємодії з іншими органами державної влади та місцевого самоврядування щодо питань організації основної діяльності закладу. Рішення Загальних зборів трудового колективу вважається законним якщо на них присутні не менше 2/3 облікового складу працівників, якщо за рішення проголосувало не менше 51% присутніх [6]. За рівної кількості голосів вирішальним є голос голови. Загальні збори трудового колективу збирається в міру необхідності, але не рідше двох разів на рік. Соціальний захист педагогів здійснюється адміністрацією спільно з профспілковим комітетом закладу освіти отримують матеріальну допомогу, за підсумками роботи виділяються грошові премії. Адміністрація та профспілковий комітет контролюють виконання персоналом посадових інструкцій.

Штат організації протягом трьох років буде укомплектований не повністю в силу того, що є вакансії педагогічного персоналу Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка. Якісний склад персоналу закладу освіти розглянемо за допомогою побудови його структури за кількома основними ознаками: віковий; за рівнем освіти; за рівнем кваліфікації; за стажем роботи (Додаток А.1). Проаналізувавши можна зробити наступні висновки: велика частина педагогічного персоналу – у віці від 40 до 50 років. Більша частина навчально-допоміжного персоналу старшого віку. Розглянемо структуру персоналу за рівнем освіти на 2021 р.: вищу освіту мають – 22,6% співробітників; 1,9%; – незакінчена вища; 49,1% – здобули середню спеціальну освіту, початкове-професійне – 26,4% [6]. Таким чином, рівень освіти співробітників ЖФК вище середнього показника. Більшість персоналу закладу освіти мають середню спеціальну освіту. Вища освіта у адміністративного персоналу, у педагогів-спеціалістів, кількох викладачів. Протягом останніх трьох років, з 2019 р. – 2021 р. рівень освіти персоналу закладу освіти практично не змінився. Один викладач отримує другу вищу освіту, а інший її має, третій – здобувач вищої освіти. Розглянемо кваліфікаційну структуру педагогічного персоналу організація. Частиною роботи з педагогічними кадрами установи є підвищення і підтвердження кваліфікаційної категорії, тобто ступеня оволодіння професіями та відповідності вимог посад і робочих місць. Це відноситься більшою мірою до педагогічного персоналу (Додаток А.1). За 3 роки роботи в колективі прийшли 3 педагоги з вищою категорією, 2 педагоги за цей час підтвердили вищу категорію, 1 педагог отримав вищу категорію. В основному 16 співробітників мають 1 категорію, з них 6 отримали 1 категорію за останні 3. Роки, 5 співробітників підтвердили відповідність займаній посаді. Курси підвищення кваліфікації пройшли 7 педагогів закладу освіти і також відповідність займаній посаді. Структура персоналу по стажу роботи виглядає так: до 5 років – 17%; з 5 до 10 років – 5%; понад 10 років – 68% [6].

Побудова ефективної системи управління освітнім закладом має враховувати бачення та побажання працівників щодо перспектив його розвитку, а також відображати національну стратегію розвитку системи освіти з урахуванням галузевого та регіонального аспекту. Проаналізуємо ефективність системи управління персоналом закладу освіти протягом трьох років щодо забезпеченості кадрами і підвищення кваліфікації співробітників на основі даних, представлених на табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка результатів системи управління персоналом Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка

Економічні результати	Рік			Відхилення, +/-
	2019	2020	2021	
Забезпеченість кадрами, %	82,9	83,3	85	2,1
Підвищення кваліфікації, осіб	2	4	8	6

Джерело: сформовано за даними ЖФККМО

Результати за 2019–2021 рр. ілюструють повільне економічне зростання. Покращилася укомплектованість кадрами установи порівняно з 2019 р. на 2,1%, підвищили за 3 роки свою кваліфікацію 6 співробітників. Високої динаміки підвищення кваліфікації кадрів не спостерігається, хоча всі передумови для цього є. Для повноцінного аналізу та оцінки фактичного стану системи управління персоналом в освітньому навчальному закладі було проведено соціологічне дослідження, яке показало стан морально-психологічного клімату і мотивації співробітників. Були опитані всі співробітники. Результати опитування наведені в табл. 2.2. З числа опитаних 80% не були задоволені існуючою заробітною платою, в силу того, що вважають, що рівень заробітної плати не відповідає умовам праці. 45% співробітників оцінюють існуючі умови роботи як незадовільні. Положення прийнятого колективного договору виконуються, 2%. 1 людина вважає, що можливості кар'єри і навчання неприйнятні. Всього 11% людей відзначили, що психологічний клімат у закладі незадовільний, а 100% опитаних вважає, що відносини у колективі склалися доброзичливі.

Таблиця 2.2

**Рівень реалізації аспектів системи управління персоналом
Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка, %**

1. Чи задовольняє рівень заробітної плати		
Повністю	частково не	задовольняє
14	6	80
2. Чи задоволений співробітник умовами роботи в закладі освіти		
Повністю	частково не	задовольняє
50	5	45
3. Чи є можливість особистісного розвитку		
Повністю	частково не	задовольняє
86	14	4
4. Можливості кар'єрного росту та навчання		
Великі	Середні	Маленькі
44	54	2
5. Психологічний клімат в у закладі освіти дуже ж		
Дуже добрий,	Нормальний	Незадовільний
46	43	11
6. Які відносини складаються в колективі		
Доброзичливі	Проблемні	Ворожі
82	18	0

Джерело: сформовано за даними ЖФККМО.

Аналіз матеріального стимулювання виявив, що оплата праці співробітників залежить від окладу і підвищують коефіцієнтів (стаж роботи, кваліфікація) та інші стимулюючі та компенсаційні доплати за категоріями співробітників, які визначені в Положенні про стимулюючі виплати. Розглянемо заробітну плату співробітників закладу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Структура фонду оплати праці працівників Житомирського фахового
коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка, %**

Персонал	Рік			
	2019	2020	2021	Відхилення
Адміністративний персонал	31441,67	32350	32433	991,33
Педагогічний персонал	20576,45	21268,62	21775	1198,55
Навчально-допоміжний персонал	6666,22	8256	7138,69	472,47
Обслуговуючий персонал	6500	7087,15	7701,09	1201,09
Середня заробітна плата	13826,49	14615,02	14848,02	1021,53
Всього штатних одиниці	61,5	59,75	62,25	0,75
Всього ФОП в місяць	309324,49	299345,36	399680,21	90355,7

Джерело: сформовано за даними ЖФККМО.

Проаналізувавши таблицю 2.3., можна зробити висновки про середній її рівень. За категоріями персоналу за 3 роки: заробітна плата керівника з

2019 р. збільшилася на 991 грн 33 коп.; у педагогічного персоналу збільшилася на 1178 грн. 55 коп.; у навчально-допоміжного персоналу в 2020 р. збільшилася на 1589 грн 78 коп., а в 2021 р. зменшилася на 1117 грн. 31 коп., в загальному за 3 роки збільшилася незначно на 472 грн. 47 коп.; у обслуговуючого (технічного персоналу) збільшилася на 1201 грн. 09 коп.; середня заробітна плата закладу освіти з 2019–2021 рік змінилася на 1021 грн. 53 коп.

Проаналізуємо штатний розклад закладу освіти у Житомирському фаховому коледжі культури і мистецтв ім. І. Огієнка. Кількість штатних одиниць з 2019 року по 2021 р. збільшилася на 0,75 штатних одиниць. У 2020 р. відкрилася спеціальність «Менеджмент соціокультурної діяльності», але незважаючи на це, з штатного розкладу пішли 1,75 ставки. Подальше проведення процесу оптимізації супроводжувалося скороченням штатних одиниць основних категорій персоналу. Незважаючи на подальше фінансування та збільшення фонду оплати праці, у закладі спостерігалися невисокі рівні оплати праці для значної кількості категорій працівників (середня заробітна плата у 2020 р. становила 10,5 тис грн., а у 2021 р. – 11,2 тис. грн., тоді як в середньому по галузі рівень заробітної плати був у 2020 р. – 11,6 тис. грн, а 2021 р. – 14,2 тис. грн., тобто на 10,5–26,8% вище). Найнижчий рівень заробітної плати мав місце у таких категорій працівників як навчально-допоміжний та обслуговуючий персонал (додаток А.1.3). Наочно оцінка задоволеності персоналу системою мотивації представлена на діаграмі рис. 2.1. За даними опитування 45% співробітників не задоволені роботою, але водночас 55% опитаних хотіли б продовжувати працювати. Ця тенденція пов'язана з тим, що багато працівників (80%) не задоволені заробітною платою. За наявності необхідних стимулів як матеріальних (преміювання за рік, за виконання певних завдань), так і нематеріальних (підвищення сприятливого клімату в колективі, заохочення вільним плануванням графіку роботи тощо) багато співробітники закладу погодились б і далі працювати.

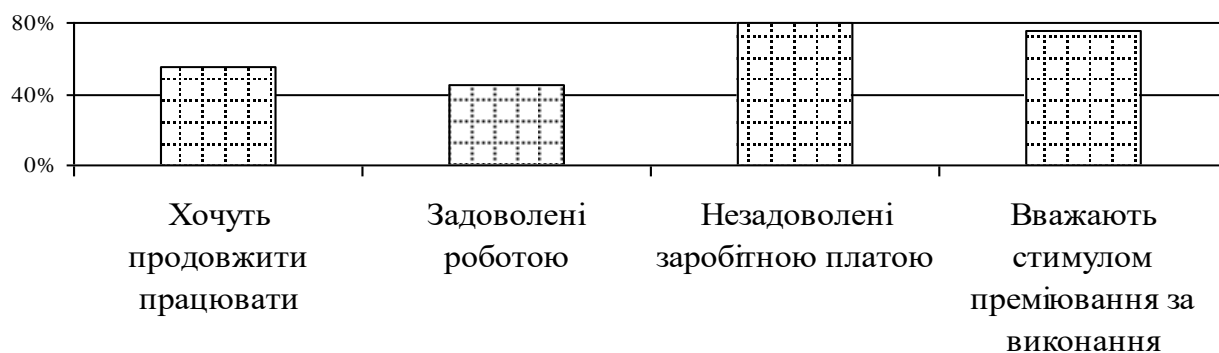


Рис. 2.1. Рівень задоволення персоналу системою мотивації

Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка

Джерело: власні дослідження.

На рисунку наведено відсоткове співвідношення кількості бажаючих працювати у закладі освіти (рис. 2.2).

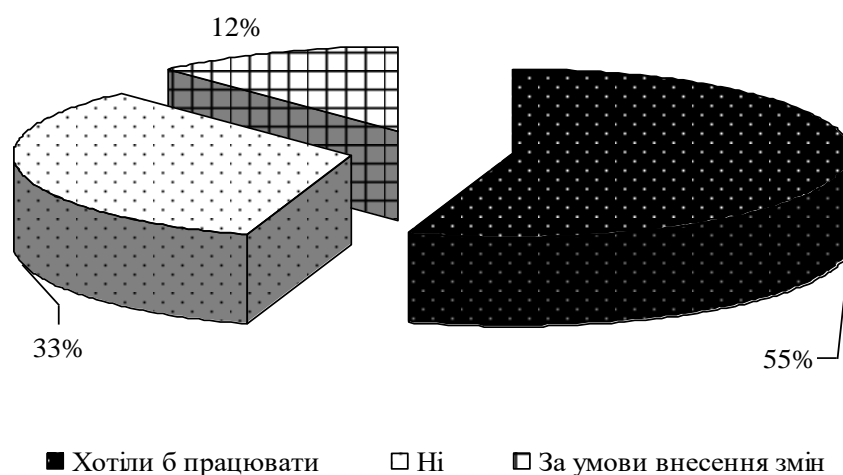


Рис. 2.2. Співвідношення бажаючих працювати в Житомирському фаховому коледжі культури і мистецтв ім. І. Огієнка

Джерело: власні дослідження.

Аналіз діючої системи управління закладу та підсистеми управління персоналом, показав сильні і слабкі сторони закладу освіти в цілому, а також можливості та загрози внутрішнього і зовнішнього середовища в нинішніх умовах економічної кризи, а також у світлі перспектив реалізації державних освітніх стандартів освіти, що відображають проблеми та шляхи підвищення якості освіти, які були винесені до таблиці SWOT-аналізу (табл. 2.4).

**Результати SWOT-аналізу Житомирського фахового коледжу
культури і мистецтв ім. І. Огієнка**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Безкоштовні освітні послуги Згуртований колектив Високий рівень кваліфікації Підвищення професійної компетенції педагогів Бажання у педагогічного колективу професійно розвиватися Позитивний імідж закладу	Вакансії штатних одиниць спеціалістів Старіння кадрів Складність підвищення рівня професійної компетенції кадрів Недостатня мотивація співробітників Неможливість надання послуги освіти всім бажаючим Ненадання додаткових платних освітніх послуг Нестача додаткових приміщень для надання послуг Недостатній моніторинг з метою виявлення найбільш затребуваних освітніх послуг
Можливість	Загроза
Збільшення попиту на надання в майбутньому платних освітніх послуг Залучення викладачів до надання додаткових освітніх послуг Розширення варіативних форм освіти Зміцнення зовнішніх зв'язків з громадськістю, спрямованих на підвищення професійної кваліфікації Формування і нарощування певного і позитивного іміджу освітнього закладу Розвиток послуг і продуктів системи освіти Надання додаткових платних освітніх послуг Мотивація педагогів на підвищення кваліфікації Розвиток закладу, підвищення компетентності педагогів, оновлення змісту освітньої програми	Введення нового освітнього стандарту Обов'язкова атестація відповідно до наказу Міністерства освіти та науки Про затвердження Порядку проведення атестації Недостатність фінансування в частині матеріального стимулювання співробітників Економічна-фінансова криза Несвоечасність отримання державної підтримки (надання цільових субсидій тощо)

Джерело: власні дослідження.

Аналіз табл. 2.4. дає змогу зробити висновок про потребу першочерговості прийняття управлінських рішень щодо проведення заходів, спрямованих на удосконалення існуючої системи управління закладом через посилення слабких сторін, зокрема таких як – необхідність посилення мотивації працівників, старіння персоналу, складність підвищення професійних компетентностей.

Висновки до розділу 2

1. Існуюча організаційно-управлінська структура закладу освіти є лінійно-функціональною і сильно централізованою. За такої структури управління закладом кожен підрозділ виконує чітко визначені функції в загальному ланцюжку організаційного процесу. Її переваги: внутрішні організаційні зв'язки чітко окреслені; системне управління і контролю відносно прості. Структура цілком відповідає тим завданням, які стоять перед закладом в умовах сучасних викликів, і цілком адекватно функціонує.

2. Особливу важливість і практичну значимість набуває ефективне управління персоналом, посилення оснащення передовими технологіями, розширення спектру послуг, вдосконалення системи професійної освіти та перепідготовки кадрів.

3. В процесі аналізу системи управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка виявлено наступні проблеми: а) кадрове забезпечення не відповідає нормативним показникам; б) відбувається старіння кадрів; в) спостерігається нестача фахівців-музичних керівників; г) не достатньо забезпечені мотивація і морально-психологічний клімат; д) в основі системи заробітної плати закладено фонд оплати праці на фінансування різних категорій співробітників з двох бюджетів: обласного та місцевої громади, що вносить розбрат в морально-психологічний клімат; е) платні додаткові освітні послуги не виявляються, тому що існує ряд обмежень щодо введення послуг, найголовніша з яких відсутність ліцензії на їх надання; ж) педагоги, які нещодавно прийшли закладу освіти не залучені максимально в освітній процес; з) низька спрямованість на підвищення рівня мотивації у співробітників освітнього закладу шляхом вдосконалення адаптаційних процесів матеріальним стимулюванням молодих фахівців; а також стимулювання всіх категорій працівників і розвитком додаткових платних освітніх послуг.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЖИТОМИРСЬКИМ ФАХОВИМ КОЛЕДЖЕМ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ ІМЕНІ ІВАНА ОГІЄНКА

3.1. Створення сприятливих умов з метою розвитку закладу освіти

Створення сприятливих умов з метою подальшого розвитку сфери освіти передбачає реструктуризацію функціональних та організаційних структур органів управління освітою та підвідомчих організацій з метою їх адаптації до проведених реформ, що забезпечить ефективність управління розвитком даної сфери на обмежений інтервал часу. За відсутності механізмів, які забезпечують гнучку реакцію системи управління у швидкозмінливому сучасному світі, будуть потрібні нові масштабні реформи у цій галузі. Щоб уникнути подібних проблем в системі управління освітою пропонується наступне: 1) посилення стратегічної компоненти регулювання сфери освіти шляхом формування управління стратегічного планування розвитку сфери освіти в межах діяльності Департаменту державної політики та нормативно-правового регулювання у сфері освіти. Крім моніторингу розвитку сфери освіти та формування державної політики в цій галузі, у фокусі уваги залишаються структурні зміни та регулювання національних, системоутворюючих та інноваційних структур, розвиток організаційно-економічних механізмів в освіті; програмно-цільове управління та інфраструктурні проекти в освіті; державно-приватні партнерства та інвестиції в освіту; 2) забезпечення розвитку механізмів суспільно-державного управління в системі освіти через створення постійно діючих експертних рад; 3) підвищення ефективності функціонування системи державного управління сферою освіти [3–4].

Підсумовуючи вищевикладене, слід відмітити, що основним трендом змін системи управління закладами освіти в умовах модернізації є інтеграція всіх моделей управління у соціумі в контексті партнерства та міжвідомчої

взаємодії (в зв'язку зі збільшенням кількості об'єктів управління в результаті проведених реформ). Посилення процесного, проектного та стратегічного управління, підвищення ролі держави, органів місцевого самоврядування у реалізації інфраструктурних проектів, впровадження механізмів багатофункціонального розвитку на тлі посилення партисипації, інклюзивного підходу є запорукою успіху такої діяльності.

Мета системи управління освітніми закладами: підвищення конкурентоспроможності освіти і науки, розвиток людського капіталу для сталого зростання економіки. Формування базису економічного зростання лежить в площині світоглядного підходу, формування поведінки індивідів, як цілісної особистості, а соціуму, як єдиної структури [3]. У зв'язку з цим, особливої ролі набуває розвиток закладів освіти як системоутворюючої інформації та управління ними через механізми державного управління та прямого адміністрування на рівні закладу, зокрема для Житомирського фахового коледжу культури та мистецтв ім. Івана Огієнка пропонується системне проведення об'єднуючих заходів [6]. Акцент робиться на формуванні корпоративної культури (відданості закладу та його цінностей, наприклад одним із них є свято «День українського козацтва» [7–8], проект проведення якого наведено у додатку А. 2, додаток Б, додаток В), яка покликана стати основою ментальної єдності та поведінки людей та запорукою довгострокового характеру наслідків з елементами самоорганізації.

Отже, досягнення запропонованих заходів можливо в умовах ефективного управління освітніми закладами, в процесі якого кардинальну роль відіграє керівник, коли навчально-виховний процес є джерелом у форматі науки, майстерності та мистецтва. Дуже актуально сьогодні, щоб він не був формальним, визначав вихідні позиції педагогічного колективу. Системний підхід необхідний у вирішенні будь-якої проблеми, він припускає, що освіта - автономна система, здатна впливати на суспільство і змінювати те, що відбувається в ньому. Прогностичний підхід ілюструє, що

орієнтуватися треба не на минуле, а на майбутнє, стверджує: проблемне бачення світу, орієнтація на нове складає основу освіти. Розуміння важливості цього підходу забезпечить інноваційну діяльність керівника закладу.

3.2. Напрями удосконалення системи управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв імені Івана Огієнка

Проведене дослідження дозволило сформуванати матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.4), на основі якої розроблено заходи удосконалення системи управління закладу. Серед елементів системи управління закладом особливої уваги заслуговують організаційні методи. У короткостроковому періоді вони знаходять своє відображення у проведенні інтеграційних заходів національно-патріотичного характеру та міжкультурної взаємодії: на початковому етапі: на рівні Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка, наступний етап – на рівні області та у міжнародній площині (враховуючи євроінтеграцію та високу зацікавленість європейської спільноти у співпраці з Україною). Прикладом реалізації вказаного підходу є проектна орієнтованість закладів освіти в Україні та фінансування трансформаційних змін в державі з боку ЄС. Нами розроблено проект такого інтегруючого заходу із залученням органів місцевої влади (Житомирської обласної ради) та світової спільноти (закладів освіти громадських організацій, міжнародних фондів та інших зацікавлених сторін, зокрема країн ЄС). Його реалізація дозволить посилити координуючу роль закладу на рівні області та усунути виявлені при проведенні SWOT-аналізу недоліки існуючої системи управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка.

Ефективність роботи персоналу закладу визначається успішністю виконання завдань за основними видами діяльності. Результати удосконалення системи управління закладом освіти внаслідок реалізації

пропонованого проекту будуть наступні: удосконалення тайм-менеджменту (зокрема планування та реалізації діяльності закладу); впровадження концепції управління якістю (акцент на забезпечення якості функціонування системи управління); розширення можливостей обміну досвідом з іноземними партнерами; залучення молодих, креативних співробітників до педагогічного колективу; посилення мотивації працівників, зокрема моральної, у тому числі за рахунок практичної роботи у малих групах (пілотний проект) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на реалізацію заходів удосконалення системи управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка, тис.грн.

Заходи	2023 р.	2025 р.	2027 р.	Разом
Оплата праці фахівця з проектною діяльністю	150	170	258	578
Навчання персоналу, впровадження системи внутрішнього PR, підбір та адаптація персоналу, створення системи заміщення старих фахівців на нових	50	70	75	195
Системна організація заходів (фестивалів, свят, виставок, конкурсні виступи колективів, майстер-класи)	181,6	183	187,6	552,2
Цифровізація процесів управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка (Smart-college)	50	62,6	70	182,6
Інтеграція інструментів LEAN та QRM	75	80	90	245
Всього	506,6	565,6	680,6	1752,8

Джерело: власні дослідження.

Проект планується реалізовувати за рахунок власних коштів, участі програм обласного бюджету, Міжнародного культурного фонду (у межах програми «Відновлення культурно-мистецької діяльності» – додаток Г), проекту ZMINA 2.0: гранти на культурні проекти, Ангельського венчурного фонду Angel One (Додаток Д). також для заходів передбачена система самоокупності (продаж квитків на заходи) та фінансово участі кожного з учасників з метою компенсації витрат на проведення шляхом сплати добровільного організаційного внеску. До основних витрат віднесено транспортні витрати, витрати на публікацію буклетів та іншої інформаційної

продукції (виготовлення банерів, розклеювання афіш, придбання призів), витрати на комунальні платежі (зокрема електроенергію, телефонні розмови), оренду концертного обладнання. Розрахунок суми прибутку на проведення одного заходу (заходи проводяться щопівроку), обумовлених проектом проведення заходу «День українського козацтва» наступний:

$$П = В - С,$$

де $П$ – прибуток, тис. грн;

$В$ – виручка, тис. грн;

$С$ – собівартість, тис. грн.

$$П = 307,5 - 222,8 = 84,7 \text{ (тис. грн).}$$

Рентабельність заходу складе 38%. Доходи від кожного заходу повністю прокривають витрати, передбачені калькуляцією. Впроваджувані процеси є ключовими з позиції управління діяльністю закладу (рис. 3.1).

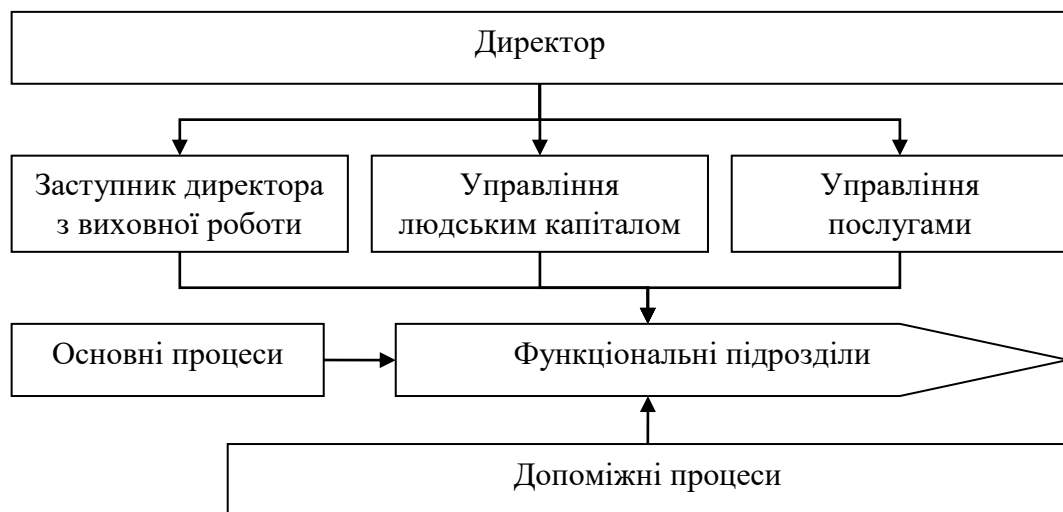


Рис. 3.1. Функціональна структура Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка після трансформації

Джерело: власні дослідження.

Нами пропонується орієнтація закладу на скорочення часу робочого циклу та модель організаційної одиниці – «комірка». «Комірка» має незалежні ресурси для роботи всередині, співробітники «комірки» мають багато профільну спеціалізацію та орієнтацію, всередині такої структури

забезпечується самоуправління. Члени команди самостійно визначають перелік робіт, внутрішні пріоритети, розподіл навантаження, графік роботи, забезпечуючи готовність до змін та сценарну стратегію розвитку закладу. Концентрація інтелектуальних активів забезпечує високу гнучкість виробництва та персоналу, задіяного у проектах. Зокрема, рекомендується за діяння часового ресурсу – 48 годин на розробку проєкт.

Висновки до розділу 3

1. Таким чином, використання системного підходу до обґрунтування та змісту удосконаленої моделі виробничо-економічної системи закладу дозволить не лише продемонструвати практику державно-приватного партнерства, але й підвищити мотивацію персоналу внаслідок тісного зв'язку внеску учасника та результатів діяльності за одночасного творчого індивідуального підходу до виконання посадових обов'язків.

2. Нами пропонується концепція високотехнологічного закладу на основі поєднання моделі тайм-менеджменту, удосконалення організаційної структури (введення посади проєктного менеджера), забезпечення системної динаміки процесів (регулярне – щопівроку проведення інтеграційних заходів), формування та реалізація програми стратегічних перетворень, удосконалення системи управління закладу (формування керуючого комітету за участю Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв ім. І. Огієнка, представників органів влади, організацій-партнерів), визначення та реалізація пілотного проєкту. Опитування працівників закладу засвідчило задоволення програмою заходів системи управління персоналом (87,5% опитаних) за одночасної системи безперервного розвитку організації та індивіда.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління регіональною освітою одночасно є процесом локального управління організацією, та міжгалузеву координацією з органами влади на місцях та проектного співробітництва з національною та міжнародною спільнотою. Воно передбачає як участь окремих фахівців, так і утворення робочих та проектних груп, матеріально-технічного забезпечення, необхідної взаємодії за високих рівнів інклюзії, партисипації зі здобувачами освіти, їх батьками та громадськістю.

2. Визначено основні елементи системи управління закладами освіти – персонал, інформаційна підсистема, організація праці, мотивація, контроль.

3. Житомирський фаховий коледж культури і мистецтв ім. І. Огієнка – провідний заклад регіону з питань надання фахової підготовки. Його головним органом управління є педагогічна рада, яку очолює директор. Структура закладу (лінійно-функціональна) є типовою для освітніх організацій.

4. Виявлено основні проблеми формування системи управління Житомирського фахового коледжу культури і мистецтв імені Івана Огієнка: зниження мотивації праці, низький відсоток молодих працівників, потреба у підвищенні рівня заробітної плати, ускладнення у наданні платних послуг, обмеженість діяльності внаслідок регуляторної політики та ін.

5. Запропоновано заходи удосконалення існуючої системи управління, основними з яких є процесний та проектний підходи, партисипація управління, застосування принципів тайм-менеджменту.

6. Обґрунтовано соціально-економічний ефект від запровадження запропонованих заходів, який буде досягнутий завдяки підвищенню мотивації персоналу (87,5% співробітників схвалили такі ініціативи). Посилення міжвідомчої, міжнародної та міжкультурної комунікації розширює можливості подальшого розвитку, масштабування діяльності та постійного удосконалення системи управління закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О. І., Муқан О. В., Бала Р. Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 11–15.
2. Башук Т. О., Жолудєва А. М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179–184.
3. Державна Програма розвитку культури на період до 2007 року. Затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 6.08.2003 р. №1235. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/2449043>
4. Дубчак К. Б. Державна політика у сфері культури: сутність та особливості здійснення в сучасних умовах в Україні : автореф. дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 15 с.
5. Дюнченко Н. П. Мистецтво гри (теорія і практика ігрової діяльності в умовах дозвілля). К., 1999. 24 с.
6. Житомирський коледж культури і мистецтв імені Івана Огієнка. Офіційний сайт. URL: <http://muzauk.at.ua/>
7. Змієвський С. Свята обряди. *Культура і життя*. 2004. С. 4.
8. Іванова Г. Козацькому роду нема переводу: метод. посібник. Львів: Демократична Україна, 2006. 5 с.
9. Кобиляцький Л. С., Управління проектами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.
10. Комплексна цільова програма розвитку культури міста «Нова основа культурного розвитку в місті Житомирі на 2018–2020 рр.», затверджена із змінами, внесеними рішеннями Житомирської міської ради у редакції від 7.02.2019р. N1348. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ZI170299>
11. Культура и креативность. URL: <https://www.culturepartnership.eu/publishing/project-management/lecture-17-1>

12. Конвенція про охорону нематеріальної культурної спадщини. Про приєднання до Конвенції див. Закон N 132-VI (132-17) від 06.03.2008. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_d69#Text

13. Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження. Конвенцію ратифіковано Законом N 1811-VI (1811-17) від 20.01.2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952_008#Text

14. Конституція України. Закон України 254к/96-ВР у редакції від 01.01.2020. *ВВР*. 1996. №30. ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

15. Маковоз О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. *Проблеми та перспективи функціонування підприємства та підприємництва*. 2011. № 2. С. 187–191.

16. Максимова Г., Седих Т. Технологія масового мероприятия. *Вкладка в БШ*. 2007. № 26(186), С. 14.

17. Монастирський Г. Л. Теорія організації. К.: Знання, 2008. 319 с.

18. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки URL: www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf

19. Плотнікова М.Ф., Присяжнюк О.Ф., Муренко С. О. Особливості управління проектами підприємницьких структур сфери культури: *Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва*: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 165-річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету / за заг. ред. Ю. Губені, О. Лисюк, Б. Шувара, В. Крупи, Н. Маркович, Г. Батюк, Львів: Львівський національний університет природо-користування С. 179–182.

20. Поплавський М. Менеджер культури. МП «Лес», 1996. 416 с.

21. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Муренко С. О. Роль проект-менеджменту в управлінні закладами культури та запровадженні подієвого туризму. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 3 (3). С. 136–151 [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-3\(3\)-136-151](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-3(3)-136-151)

22.Присяжнюк О., Плотнікова М., Муренко С. Роль проєкт-менеджменту в управлінні закладами культури та запровадженні подієвого туризму. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №3. С. 136–151 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-3\(3\)-136-151](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-3(3)-136-151) <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/1316136-151>

23.Про культури: Закон України 2778-VI у редакції від 02.10.2021 *Відомості Верховної Ради України*. 2011. №24. ст. 1668. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#n264>

24.Про схвалення Концепції Державної цільової національно-культурної програми забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.05.2021 р. № 474-р Київ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2021-%D1%80#Text>

25.Про театри і театральну справу. Закон України 2605-IV у редакції від 02.10.2021. *Відомості Верховної Ради*. 2005. № 26. ст. 350. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2605-15#Text>

26.Проєкт «Концепції державної цільової національно-культурної програми розвитку культури і мистецтва на період до 2017 року» URL: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/288397;jsessionid=AD4F78163CC12FD831298C44F802839C>

27.Седых Т., Максимова Г. Технология массового мероприятия *Библиотека в школе*. 2007. № 6. С. 26.

28.Тарасова О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. №3 (19). С. 28–32.

29.Управління персоналом: [підручник] / За ред. Л. В. Симоненко, О. В. Сардак. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.

30.Управління проєктами: навч. Посіб. / Батенко Л. П., Загородній О. А. та ін. Київ: КНЕУ, 2005. 504 с.

- 31.Фіщук Н. Ю. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Економічні науки*. 2012. № 1(56). С. 81–85.
- 32.Хаєт Г. Л., Єськов О. Л., Ковалевський С. В. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2003. 403 с.
- 33.Харун О.А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. С. 139–144.
- 34.Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем*. 2015. № 31. С. 105–116.
- 35.Чайка Г. Культура ділового спілкування менеджера: [навч. посіб.]. К.: Знання, 2005. 442 с.
- 36.Чернишова Т. О., Павленко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип.. 17. С. 328–330.
- 37.Юрченко В., Мельник Ю., Богданова Н. Корпоративна культура організації. К., 2016. 58 с.
- 38.Bianchini F., Parkinson M. Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European Experience. Manchester, Manchester University Press, 1993. 224 p
- 39.Cameron D. On the Road: to a Cultural Policy for Europe, Amsterdam European Cultural Foundation. 2004. 104 p.
- 40.Cultural policy: a preliminary study. Paris: UNESCO, 1969. p. 57.
- 41.Culture and Development vs. Cultural Development. / Ed.: K. Epskamp. Zagreb: Institute for Intern. Relations, 2000. 179 p.
- 42.Drucker P. Managing the Non-Profit Organization. Butterworth-Heinemann Ltd, 1995. 192 p.
- 43.Fisher R., Mitchel R. Professional Managers for the Arts and Culture? Helsinki: CIRCLE Report Art Council of Finland, 1992. p. 36–38.
- 44.Grunig J.E., Hunt T. Managing Public Relations. N.Y.: Harcourt Brace College Publishers, 1984. 565 p.

- 45.Hagoort G, Cultural entrepreneurship: An Introduction to Art Management. Utrecht, 1993.
- 46.Human Development under Transition / Summaries of National Human Development Reports, 1996. Europe – CIS., N.Y.: UNDP, 1996
- 47.In from the Margins. A Contribution to the Debate on Culture and Development in Europe Strasburg: Council of Europe Publishing, 1997.
- 48.Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. N.Y., 1992. 312 p.
- 49.Project Management Body of Knowledge: Project Management Institute, Drexel Hill. USA, 1987. 212 p.
- 50.Wrike – Офіційний сайт продажу продуктів компанії URL: <https://www.wrike.com/>
- 51.Popov V., Ostapenko G. Integrated management model of lean production concept implementation in enterprise. *Innovation Management and Corporate Sustainability: Proceedings of the 3rd International Conference*. Prague, 2015.
- 52.Arun N. Nambiar Modern Manufacturing Paradigms – A Comparison. *Engineers and Computer Scientists: Proceedings of the International MultiConference*. Hong Kong, 2010.

ДОДАТКИ