

УДК: 370+658.403+371.201+378.11

Наталія Миколаївна Черненко,
 доктор педагогічних наук, доцент,
 в.о. професора кафедри освітнього менеджменту
 та публічного управління,
 Державного закладу «Південноукраїнський національний
 педагогічний університет ім. К.Д. Ушинського,
 вул. Старопортофранківська, 26, м. Одеса, Україна.

ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ ДО УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті уточнено сутність понять «невизначеність», «якісні рішення», «ефективні рішення», причини виникнення невизначеності; визначено і систематизовано специфіку ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, обґрунтовано особливості формування готовності майбутніх менеджерів освіти до їх ухвалення у процесі фахової підготовки. Наголошено на доцільності підготовки майбутніх менеджерів освіти до ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, використовуючи інтерактивні методи навчання.

Ключові слова: підготовка, менеджери освіти, невизначеність, управлінське рішення.

У зв'язку з модернізацією української національної системи освіти, зміною організаційних та економічних умов діяльності закладів освіти, загостренням конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг, вирішення завдань адаптації, виживання і розвитку в нових умовах реформування виникає необхідність кардинальних змін у професійній підготовці майбутніх менеджерів освіти, від особистості яких значною мірою залежить ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, успішне досягнення нових освітніх цілей. Необхідність ухвалення рішення пронизує усе, що робить менеджер освіти, формуючи цілі і процес їх досягнення.

Значний теоретичний і практичний інтерес для дослідження обраної проблеми викликають праці з менеджменту (Г. Губерська, Г. Дмитренко, Л. Калініна, Л. Карамушка, О. Мармази, Р. Тягун та ін.)

Досить широко висвітлюється науковцями проблеми невизначеності в управлінській діяльності (Т. Гречко, В. Кравченко, В. Коюда, О. Коюда, Т. Лепейко, А. Старостіна, Є. Цветкова, Ю. Ковбасюк, С. Коник, С. Романюк, В. Черкасов та ін.).

Мета статті: визначити і систематизувати специфіку ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, обґрунтувати особливості формування готовності майбутніх менеджерів освіти до їх ухвалення у процесі фахової підготовки.

Методи дослідження: у дослідженні використано теоретичні методи: аналіз, узагальнення і систематизація наукової літератури з метою уточнення понять «невизначеність», «якісні рішення», «ефективні рішення», причини виникнення невизначеності, виявлення специфіки ухвалення менеджерами освіти управлінських рішень в умовах невизначеності. Окрім цього було використано методи емпіричного дослідження: анкетування з метою виявлення труднощів, що виникають у менеджерів освіти під час ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності.

Найважливішим резервом підвищення ефективності роботи закладу освіти є підвищення якості рішень, ухвалених менеджерами освіти. Для реалізації стратегії змін у закладі освіти майбутні менеджери повинні мати настанову до впровадження нововведень, врахування ризиків та механізмів регулювання ними особливо в період нестабільності, ухвалювати рішення, враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища.

Небезпідставно вчені зазначають, що останнім часом все більше уваги приділяють якісним та ефективним ухваленим рішенням, зокрема в умовах невизначеності. Аналізуючи властивості ухвалених управлінських рішень, які запропоновані Л. Карамушкою, Е. Смирновим, С. Ременниковим, Р. Фатхутдіновим, зауважимо, що процес ухвалення рішення розглядається як послідовність двох взаємозв'язаних, водночас самостійних стадій – розробки рішення і його реалізації – необхідно відзначити відповідно до цього дві модифікації управлінського рішення: теоретично знайденого (поняття якості) і практично реалізованого (поняття ефективності). Таким чином, якість управлінського рішення в умовах невизначеності можливо і необхідно оцінювати ще на стадії його ухвалення, не чекаючи отримання фактичного результату, використовуючи для цього сукупність характеристик, що виражають основні вимоги до рішення. Зрозуміло, що якість управлінського рішення – це ступінь відповідності параметрів вибраної альтернативи рішення певній системі характеристик, що задовольняє його розробників і споживачів, забезпечуючи можливість ефективної реалізації.

Процес ухвалення рішення вимагає відповідної компетентності та використання багатьох методів і прийомів. Для з'ясування труднощів менеджерами освіти при ухваленні якісних управлінських рішень в умовах невизначеності ми використовували адаптовану анкету Джейн Сміта, що передбачала десять запитань з можливими відповідями «часто»,

«інколи», «ніколи». Результати дослідження засвідчили, що 37% менеджерів освіти констатують труднощі з різних способів ухвалення рішень в умовах невизначеності; у 28% – з постановкою ефективної мети і збиранням інформації; 21% – не виробляють різні варіанти ухвалення рішення та 32% – недостатньо оцінюють можливі наслідки різних варіантів рішення та їх виконання. Чинниками, що впливають на якість ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності, менеджерами освіти встановлено такі: обмеження часу на ухвалення – 68%, обсяг, достовірність та якість інформації – 46%. 39% менеджерів освіти зазначають, що складність ухвалення рішення в умовах невизначеності й полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, які містять всі можливі варіанти дій для досягнення встановленої мети, водночас збільшення кількості альтернатив ускладнює процес ухвалення рішень.

Ухвалення якісних рішень в умовах невизначеності є типовим і щоденним явищем у соціально-економічному бутті, зокрема при впровадженні нововведень та реформуванні. Невизначеність – фундаментальна характеристика недостатньої забезпеченості процесу ухвалення якісних управлінських рішень необхідними знаннями щодо певної проблемної ситуації.

Наголосимо, що «невизначеність» учені (О. Ульянченко, Л. Рудь та ін.) розглядають як ситуацію, де ймовірність отримання різних результатів невідома, коли результат здійснення якогось процесу невідомий, але відомі його можливі альтернативні наслідки (Ульянченко, 3: 7).

Аналіз науково-методичної літератури дає можливість констатувати, що вчені (В. Лук'янова, Т. Головач та ін.) причини виникнення невизначеності поділяють на три групи: по-перше, ті, що зумовлені принциповою недетермінованістю пов'язаних з економікою процесів (які формуються з величезної кількості взаємопов'язаних та взаємодіючих господарських одиниць, оскільки економічна система має яскраво виражену ієрархічну, багаторівневу структуру, де вищий рівень ієрархії інтегрує за певними правилами інформаційні сигнали нижчих рівнів ієрархії та оперує інформаційними потоками); по-друге, ті, що зумовлені відсутністю вичерпної інформації під час організації і планування поведінки суб'єкта ринкової діяльності або неякісним суб'єктивним її аналізом (економічно вигідною є оптимальна неповнота інформації, бо доцільніше оперувати неповною інформацією, ніж намагатися зібрати надто дорого практично повну); по-третє, ті, що зумовлені впливом суб'єктивних чинників (рівень кваліфікації, приховування частини інформації, дезінформація тощо) (Лук'янова, 2: 32).

Цілком доречно, на нашу думку, зауважує В. Вітлінський, що невизначеність ситуації залежить від багатьох змінних чинників, зокрема відсутність (неоднозначність) чітко встановлених цілей та критеріїв їх оцінки, зміни суспільних потреб непередбачувана поява нових технологій і техніки, зміна кон'юнктури світового ринку, корекція

траєкторії руху економіки з політичної необхідності, непередбачуваність природних явищ тощо. Вчений розрізняє кілька типів невизначеності, а саме: невизначеність цілей і критеріїв; неоднозначність оцінок, прогнозів розвитку економічного середовища (станів економічного середовища); невизначеність дій конкурентів; брак часу для ухвалення науково обгрунтованих рішень; брак даних, зокрема, числових (кількісних), необхідних для обчислень випадкових показників (параметрів), що беруться до уваги у прийнятті рішень (Вітлінський, 1: 40).

Отже, процес ухвалення якісних управлінських рішень передбачає наявність досить вичерпної та достовірної інформації, що на практиці зазвичай буває різномірною, неповною або перекрученою. Існування невизначеності пов'язане з неповнотою, недостатністю інформації про об'єкт процесу, явища, відносно якого ухвалюється рішення, з обмеженістю можливостей людини у зборі та переробці інформації, з постійною мінливістю інформації про багатьох об'єктів.

Процес розробки та ухвалення управлінського рішення в умовах невизначеності тлумачимо як обгрунтований вибір стратегії поведінки менеджера освіти управління між декількома варіантами (альтернативами) для досягнення поставленої мети. Характерними особливостями процесу є зв'язок з майбутнім, наявність альтернатив і їх раціональний вибір, вольове зусилля і компетентність менеджера освіти, який ухвалює рішення. Метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів та інструментів ухвалення рішень, які б сприяли досягненню оптимального результату в конкретних умовах. Невизначеність вважають невід'ємною рисою процесів ухвалення управлінських рішень, оскільки про невизначеність згадують, зокрема і тоді, коли усвідомлюють суперечність вимог і критеріїв, неоднозначність в оцінюванні ситуації чи недоречності у виборі критеріїв у процесах ухвалення рішень.

З метою підготовки майбутніх менеджерів освіти до ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності було запроваджено практикум «Ухвалення управлінських рішень», під час якого було проведено низку практичних занять з використанням інтерактивних методів навчання, що спрямовані на відпрацювання алгоритму ухвалення якісного управлінського рішення в умовах невизначеності, концентруючи увагу на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації. Так, на заняттях використовувалися такі інтерактивні методи, як: метод асоціацій, мозкового штурму, роботи в малих групах, незакінчених речень тощо. Наприклад, для систематизації знань з попередніх лекцій і активізації роботи було запропоновано метод асоціацій. Дотримуючись порядку реалізації методу асоціацій, майбутні менеджери освіти з'ясували сутність базових понять («якість управлінського рішення», «ефективність управлінського рішення», «невизначеність» тощо): працюючи над визначенням поняття

«невизначеність», кожен студент добирав по 2-3 слова, з якими асоціювалося запропоноване поняття. Із утвореного смислового ряду асоціацій майбутні менеджери освіти виділялися ті слова, котрі найточніше відображали сутність запропонованого поняття. Завершувалася робота аналізом одержаного результату. Прикладом застосування мозкового штурму під час заняття була робота з вирішення проблемних питань: «Інструменти та процедура ухвалення управлінського рішення в умовах невизначеності», «Методи ухвалення управлінських рішень у закладах освіти» тощо. Дотримуючись структури мозкового штурму проблеми розглядалися з різних боків, а саме: збиралися думки, обговорювалися, знаходилося правильне її вирішення, підводилися підсумки. Таким чином, зазначені вище методи (асоціацій, мозкового штурму) надавали можливість усім майбутнім менеджерам освіти брати участь у розв'язанні проблеми ідентифікації причин неякісних управлінських рішень, чинників, що впливають або гальмують цей процес, висловлюючи своє розуміння і бачення. У процесі такої роботи збиралося багато пропозицій, що сприяло якнайточнішому вирішенню проблеми.

Метод роботи в малих групах реалізовувався під час виконання вправи «Подумай, обговори, поділися», метою якої було обговорення та з'ясування проблемних запитань, наприклад: «У чому особливості ухвалення управлінського рішення в умовах невизначеності», «Чим спричинено невизначеність у сучасних закладах освіти під час ухвалення менеджером освіти рішення?». Отримавши завдання, майбутні менеджери освіти об'єднувалися у малі групи (4-5 осіб), спільно його виконували, складали звіт про результати роботи та презентували його всій аудиторії.

На підсумковому етапі заняття використовувався метод «Закінчи фразу», за допомогою якого майбутні менеджери освіти виконували завдання: «Ухвалення управлінського рішення в умовах невизначеності в моїй уяві ...», «Після цього заняття моє уявлення про ухвалення управлінського рішення в умовах невизначеності ...», «Ухвалення управлінського рішення в умовах невизначеності полягає в ...», «Альтернативи управлінського рішення змушують мене замислитися про ...» тощо. Відповіді майбутніх менеджерів свідчили про те, що ухваленню управлінських рішень в умовах невизначеності повинно відводитися у діяльності майбутніх менеджерів освіти особливе місце, має бути метою і мотивом їхньої діяльності, оскільки будь-який процес управлінської діяльності супроводжується ухваленням відповідного рішення та його подальшою реалізацією.

Тренінг «Ухвалення рішень в умовах невизначеності» був спрямований на відпрацювання вмінь обрати альтернативу і ухвалити рішення в умовах невизначеності, враховуючи чинники

впливу. На занятті майбутні менеджери освіти пропонувався міні-кейс, де вони повинні скоротити кількість альтернатив вибору місця розташування регіонального інформаційно-ресурсного центру «Медитативне бюро» методом еквівалентних обмінів.

Практичне заняття «Керівник ухвалив рішення...», проведене у формі кейсу сприяло формуванню практичних умінь ухвалювати рішення, пропонувати альтернативи, визначати критерії для оцінювання альтернатив. Вибір форми роботи «кейс-стаді» був зумовлений тим, що під час розв'язання кейса майбутній менеджер освіти не тільки використовував отримані знання, але й виявляв свої особисті якості, зокрема вміння працювати в групі, а також демонстрував рівень бачення ситуації. Для активізації процесу навчання майбутніх менеджерів саме кейс-стаді відводиться особлива роль, оскільки дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності, сприяє формуванню вмінь ухвалювати рішення в найбільш важливих ситуаціях сфери професійної діяльності.

Висновки. Підсумовуючи зазначимо, що необхідно менеджерам освіти врахувати при ухваленні рішення в умовах невизначеності:

- на першому етапі при постановці цілей важливо використовувати п'ять основних принципів постановки цілей: точність визначення, вимірність, досяжність, реалістичність, визначеність у часі;

- процес постановки цілей повинен охоплює три фази: знаходження мети (чого я хочу?), ситуаційний аналіз (що я можу?) та формулювання цілей (до чого я конкретно приступаю?);

- обов'язково врахувати сильні та слабкі сторони закладу освіти;

- ухвалення рішень припускає вибір першочергових завдань і справ за ступенем важливості; варто навчитися «сортувати» справи за ступенем необхідності їх виконання, розставляти пріоритети за критеріями: терміновість і важливість справи;

- накопичення інформації передбачає якість інформаційних матеріалів, які повинні бути об'єктивними (повнота й точність, несуперечливість та переконливість інформації); лаконічними (стислість та чіткість викладення інформації); актуальними (відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам); своєчасними (здатність задовольняти інформаційну потребу у визначений для виконання термін); комунікативними (властивість інформації бути зрозумілою для адресата);

- у процесі розробки альтернатив з метою обмеження їх кількості необхідно враховувати наступні вимоги до них: взаємовиключеність альтернатив та забезпечення однакових умов їх опису: часових, ресурсних, зовнішніх тощо (однакових «стартових» умов для кожної альтернативи).

ЛІТЕРАТУРА

Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І.
Ризикологія в економіці та підприємстві:
[монографія] К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний

ризик. К.: Академвидав, 2007. 464 с.

Ульянченко О. В., Рудь Л. П. Управління
проектними ризиками. Харків: Харк. нац. аграр. ун-
т., 2009. 30 с.

REFERENCES

Vitlins'kyy, V.V., & Velykoivanenko, H.I.
(2004) *Ryzykolohiya v ekonomitsi ta pidpryyemnytvstvi*
[*Risk in economics and entrepreneurship*] Kyiv: KNEU
[in Ukrainian].

Luk"yanova, V.V., & Holovach, T.V. (2007)
Ekonomichnyy ryzyk [Economic risk]. – Kyiv:
Akademvydav [in Ukrainian].

Ul'yanchenko, O.V. (2009) *Upravlinnya*
proektny'my' ry'zy'kamy' [Project Risk Management].
– Xarkiv : Xark. nacz. agrar. un-t. [in Ukrainian].

Chernenko Nataliia,

*Doctor of Pedagogy, Associate Professor,
Department of Educational Management and Public Administration,
State institution "South Ukrainian National
Pedagogical University named after K. D. Ushynsky",
26 Staroportofrankovskaya Str., Odessa, Ukraine*

TRAINING OF THE FUTURE EDUCATIONAL MANAGERS IN TAKING OF ADMINISTRATIVE DECISIONS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Problem statement. *The need for a managerial decision penetrates everything that the education manager makes while setting goals and the process of their achievement, in particular under current conditions of competition in the market of educational services, the solution of the tasks of adaptation, survival and development under new conditions of reformation.*

The purpose of the article is to define and systematize the specifics of the decision-making process under conditions of uncertainty, to substantiate the peculiarities of forming the readiness of the future education managers for their adoption in the process of professional training.

Research methods: *These theoretical research methods are used: analysis, synthesis and systematization of scientific literature in order to clarify the concepts "uncertainty", "quality solutions", "effective solutions", the causes of uncertainty, the identification of the specifics of the education manager's decision making under conditions of uncertainty. In addition, the methods of empirical research were used: questionnaires in order to identify the difficulties faced by education managers in making managerial decisions under conditions of uncertainty.*

It is emphasized that the process of developing and approving a management decision under conditions of uncertainty is justified by the choice of the education manager's behaviour strategy, management between several alternatives to achieve the goal.

It is proved that the decision-making process requires appropriate competence and the use of many methods and techniques.

The difficulties, which might arise when the education managers are taking high-quality managerial decisions under conditions of uncertainty, are determined: application of different methods of decision making under conditions of uncertainty; the ones connected with an effective goal setting and information gathering; the inability to take different variants of decision, with an assessment of the possible consequences of different variants of decision and their implementation.

The factors that influence the quality of managerial decisions approved by education managers under conditions of uncertainty are revealed: limitation of time, volume, reliability and quality of information, elaboration of a set of alternatives.

It is proved that the process of quality management decision-making involves the availability of sufficiently comprehensive and reliable information, which in practice, as a rule, is heterogeneous, incomplete or distorted. The existence of uncertainty is associated with incompleteness, lack of information about the object of the process, the phenomenon in respect of which the decision is made, with the limited ability of the person to collect and process information, with the constant variability of information about many objects.

Key words: *training, education managers, uncertainty, managerial decision.*

Рекомендовано до друку: 22.08.2018 р.