

УДК 37.014:378.1:378.124(045)

А. В. СУЩЕНКО

доктор педагогічних наук, професор  
Класичний приватний університет

## ДОСВІД ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ МАГІСТРАТУРИ

*У статті узагальнено досвід та обґрунтовано шляхи вдосконалення розвитку професійної підготовки менеджерів організацій в умовах магістратури у вищих навчальних закладах України.*

*Проаналізовано надбання вітчизняних та зарубіжних науковців із цього питання, зазначено найбільш типові помилки, виокремлено причини невдач та успіхів вищих навчальних закладів під час роботи.*

**Ключові слова:** магістратура, навчальний процес, оптимізація, підготовка, майбутні магістри, менеджери організацій.

В умовах науково-технічного прогресу зростає потреба в забезпеченні підприємств та організацій кваліфікованими спеціалістами з менеджменту, здатних аналізувати та прогнозувати зміни на внутрішніх і зовнішніх ринках, тож, підготовка кадрового корпусу управлінців нового покоління є фундаментальною передумовою позитивної реалізації завдань, які необхідно розв'язати сьогодні в Україні. Саме людський капітал стає ключовою складовою конкурентоспроможності й ефективності сучасних підприємств та економічних систем загалом. Менеджери – це професіонали, які творять успіх фірми, корпорації, регіону, країни й самі є успішними та харизматичними лідерами. Сьогодні для них важливим є не тільки впровадження новітніх технологій, а й наявність творчого вміння розв'язувати проблеми управління, керування інноваційними проектами досягнення розуміння з працівниками, забезпечення високої ефективності організації праці. Отже, актуальності набуває кваліфікована підготовка менеджерів організацій, особливо в умовах магістратури, де вони, поряд з теоретичною підготовкою, отримують вагому професійно-дослідницьку практику.

**Метою статті** є узагальнення досвіду та обґрунтування шляхів удосконалення розвитку професійної підготовки менеджерів організацій в умовах магістратури у вищих навчальних закладах.

На сьогодні із зазначеного питання накопичено значний зарубіжний та вітчизняний досвід. Аналізуючи його, науковці виявляють помилки, причини невдач та успіхів, з якими стикались під час роботи, та розробляють конкретні кроки щодо їх усунення. Фахівці з управління, характеризуючи кваліфікований менеджмент, зазначають, що основну роль у ньому відіграють якість підготовки, професійні навички, психологічний і соціологічний зміст процесу, формування здатності майбутніх спеціалістів до самореалізації в бізнесі та менеджменті. Відомий спеціаліст з менеджменту Пітер Друкер підкреслює, що “підготовка менеджера стала необхідністю

... тому що сучасне підприємство стало одним із найважливіших інститутів нашого суспільства” [7]. Підготовка менеджерів до управлінської діяльності зумовлює низку актуальних педагогічних завдань, які потребують наукового обґрунтування та впровадження сучасних форм і змін навчального процесу, у тому числі запозичення позитивного зарубіжного досвіду, особливо Німеччини, Великої Британії, Канади, США, вищі навчальні заклади яких мають значні педагогічні досягнення й розвинену систему професійної підготовки фахівців-менеджерів.

У цьому контексті значний інтерес становлять наукові праці з питань професійної підготовки фахівців в умовах суспільних трансформацій (В. Андрущенко, М. Євтух, І. Зязюн, О. Капітанець, В. Кремень, Н. Ничкало та ін.); формування професійних якостей фахівців (О. Гура, І. Омельчук та ін.); аналізу теоретичних підходів і практичних засобів професійної підготовки фахівців за кордоном у США (С. Бурдіна); навчання менеджерів у Німеччині (Ю. Владимиров), Польщі (Л. Влодарска-Зола); методів навчання управлінських кадрів у США (С. Дударев); організації підприємницької освіти в економічно розвинених країнах світу (О. Романовський); корпоративної соціальної політики та стратегічного менеджменту (А. Керол, Ф. Хой та ін.); обґрунтування принципів менеджменту (В. Маслов та ін.), управління якістю в діяльності компанії (Дж. Харингтон та ін.).

Під час навчання у магістратурі, що відповідає вітчизняним традиціям, значна частина навчального часу відводиться для формування практичних умінь і навичок, науково-дослідницькому пошуку. Виконання курсових робіт та магістерського дослідження дозволяє розвинути креативне мислення, систематизувати набуті знання, уміння й навички як інструментарій практичної діяльності відповідно до умов, що склалися. Усі форми організації навчально-виховного процесу майбутніх менеджерів націлені на формування професійної компетентності фахівців-управлінців. Індивідуальна робота наукових керівників з магістрантами, організація проблемно-дослідницьких груп, залучення до організації та проведення науково-методичних семінарів, конференцій, різноманіття інтерактивних методик роботи під час навчальних занять є ефективними засобами формування здатності працювати в команді, створювати оптимальне комунікативне середовище як контекст міжособистісної взаємодії в управлінській діяльності. Особливості підготовки фахівців за магістерськими програмами полягають у максимальному наближенні змісту освіти до сфер працевлаштування випускників цих програм. Так, за програми виробничої спеціалізації навчаються з метою більш глибокої спеціалізації за обраною спеціальністю, для забезпечення виробничої наукоємної сфери висококваліфікованими фахівцями, які володіють інноваційними знаннями і здатні втілити їх у сучасні високоефективні технології.

Зазвичай підготовка магістрів дослідницької спеціалізації проходить виключно на кафедрах, які мають право на підготовку аспірантів, достатнє

фінансування на проведення дослідницьких робіт і досягли суттєвих успіхів у науково-дослідній роботі. Слухачі таких магістерських програм, як правило, вільно володіють, як мінімум, однією з іноземних мов. Підготовка магістрів-дослідників передбачає продовження дослідницької діяльності за обраною спеціальністю в аспірантурі або науково-дослідних установах та на наукоємних виробництвах.

Магістерські програми зорієнтовані на підготовку високопрофесійних менеджерів, здатних управляти бізнесом на основі володіння відповідними знаннями, навичками, сучасними комп'ютерними технологіями, інноваційними знаннями та іноземними мовами. Низка університетів реалізують програми MBA за участю і допомогою закордонних університетів-партнерів, наприклад: міжнародна німецькомовна програма "Master of Business Administration in Agriculture (MBA-agr)" (заснована НУБіП України, Університетом прикладних наук Вайєнштефан та Університетом ім. Гумбольдта (Німеччина)); міжнародна англійськомовна програма "Master of Business Administration in Agribusiness" затверджена FEM CUAP (заснована НУБіП України та рядом університетів Шотландії, Нідерландів, Німеччини, Польщі, Чехії та України). Майбутні менеджери організацій набувають знання та компетенції з проведення комплексного аналізу діяльності організації; моніторингу цільових ринків, включаючи основних конкурентів та споживачів; розроблення стратегій розвитку підприємств різних форм власності; формування стратегії управління людськими ресурсами; розроблення поточних та перспективних планів діяльності підприємства, у тому числі планування та прогнозування обсягів реалізації продукції; формування цінової політики; оцінювання та формування інвестицій підприємства при виробництві товарів; управління бізнес-процесами.

Однією з ефективних форм навчальної роботи, що була запроваджена в Класичному приватному університеті, є проведення тренінгів. У ході тренінгу слухачі магістратури формують уміння й навички вирішення різноманітних аналітичних та практичних завдань, пов'язаних із виконанням професійних функцій. Тренінг передбачає виконання завдань, які імітують діяльність менеджера у виробничому середовищі. У процесі реалізації тренінгу студенти опановують практичні навички управлінської діяльності за такими блоками:

1. Регламентація діяльності організації.
2. Внутрішньоорганізаційне забезпечення діяльності організації.
3. Взаємодія організації із зовнішнім середовищем.

Використання тренінгових технологій у підготовці сучасних менеджерів – ефективний метод поєднання навчального та практичного компонентів, дієва форма прояву особистих здібностей в умовах командної роботи. Для успішної реалізації цих технологій перспективним рішенням стало створення віртуальної лабораторії менеджменту. З метою набуття практичного досвіду майбутні фахівці менеджменту проходять кваліфікаційне стажування саме там.

Для магістрантів розроблено сучасні професійно спрямовані курси, зокрема: методика прийняття рішень, процеси управління, технологія управління, управлінський супровід професійного становлення менеджера, інноваційна діяльність, психологія управління, психологія професійної діяльності, корпоративне управління, управління персоналом, основи конфліктології, педагогічна майстерність менеджера, самоменеджмент з використанням загальних і специфічних знань. Кожна навчальна дисципліна тією чи іншою мірою повинна вирішувати проблеми, пов'язані із інваріантними та варіативними складовими управління.

Аналізуючи організацію підготовки майбутніх керівників в університетах Німеччини, слід зазначити, що вона є ініціативною вищих навчальних закладів. Нормативними документами, що забезпечують якість підготовки майбутніх керівників, є програми підготовки, які відбивають вимоги Болонського процесу, хоча їх реалізація у кожному з університетів має свої особливості. Навчання передбачає використання електронних засобів, роботу в аудиторіях, різноманітні інтерактивні форми. Це дає змогу широко використовувати електронну пошту, Інтернет-конференції, диспути, обмін досвідом тощо. Таке навчання пропонує ряд функцій для підтримки індивідуального навчання, можливості надання цифрової інформації, матеріалів і он-лайн-ресурсів [1].

Слід зазначити, що організація перебігу підготовки магістрів в університеті Ольденбург та в педагогічному інституті Людвігсбург відбувається теж як за вимогами Болонського процесу, так і за допомогою змішаної системи навчання – Blended Learning. Зміст підготовки включає оволодіння магістрантами теоретичними знаннями у сфері управління та передбачає набуття навичок їх практичного застосування. Вищі навчальні заклади мають право запропонувати власну кількість дисциплін, кредитних годин або модулів. Дисципліни (навчальні модулі), які вивчаються в університетах Ольденбург і Людвігсбург, охоплюють усі сфери професійної діяльності управління.

Аналіз закладів вищої освіти Канади засвідчує різноманітність бізнес- і менеджмент-курсів і комбінацій дисциплін. Це, зокрема, менеджмент людськими ресурсами, маркетинг, курси, спеціалізовані в окремих галузях економіки. Є багато об'єднаних програм, що поєднують бізнес і менеджмент з предметними сферами – мовами, психологією, наукою, бухгалтерською справою тощо. Програмою менеджерської освіти передбачено різноманітні форми навчання. Навчальні заклади Канади взаємодіють з органами державної влади, проте не керуються ними. Водночас якістю освітньо-фахової підготовки опікуються як державні, так і недержавні заклади, таких як: Канадська школа публічної служби – державна установа, що перебуває у підпорядкуванні уряду Канади, Канадський інститут державного управління та Канадська асоціація програм з державного управління, які, у свою чергу, є недержавними структурами. Проте важливо зазначити, що

учасники цих закладів гармонізують програми навчання як між собою, так і з “вимогами та побажаннями” уряду Канади.

Взагалі ми погоджуємося з думкою Р. Гуревича, що до пріоритетних напрямів науково-педагогічних досліджень слід зарахувати проблему інтеграції досвіду професійної підготовки менеджерів Канади до системи вищої освіти України [4].

Щодо позитивних сторін французької системи освітньо-фахової підготовки, то в ній слід віднести чітко виражене розуміння завдань, децентралізацію, комунікацію, усвідомлення та підтримку територіальними громадами, поглиблене розуміння необхідності співпраці з інституціями європейської співдружності, високоякісний менеджмент людських ресурсів. На думку М. Міненко, французька система освітньо-фахової підготовки управлінців є однією з найбільш розвинених у Європі та повинна максимально повно досліджуватись науковцями України [6].

Характерними особливостями підготовки магістрів управлінців у Канаді є удосконалена законодавча база у сфері вищої освіти, автономія навчальних закладів, незалежність у формуванні навчальних планів для магістрантів, децентралізація вищої освіти. Фінансування освітніх закладів Канади здійснюється державою, окрім того значна кількість коштів надходить з інших джерел, зокрема підприємств та організацій, які потребують кваліфікованих фахівців.

З канадської практики видно, що важливу роль у процесі організації навчання майбутніх управлінців приділяють моніторингу галузі в країні, результати якого враховують вищі навчальні заклади. Отже, підготовку фахівців приведено у відповідність до вимог ринку праці. Магістерські програми спеціалізовані [2]. З метою забезпечення відповідності якості надання освітніх послуг кваліфікаційним характеристикам випускників магістратури їх постійно переглядають. Здійснюють упорядкування нормативної частини навчальних планів, переглядають наявні цикли навчальних дисциплін, аналізують їх доцільність, при цьому магістранти самостійно обирають для вивчення дисципліни, які відповідають їх професійним інтересам, а саме навчання здійснюється із застосуванням різноманітних, сучасних форм навчання, у тому числі інформаційно-комунікаційних технологій.

З 70-х рр. у США відбулася демократизація ВНЗ, завдяки якій серед студентів збільшилась частка дітей трудящих та змінився зміст освіти. На сьогодні частка студентів – дітей робітників і фермерів – у США й Англії є найбільшою у світі. Для підтримки здібної молоді уряд виділяє гранти, які дають можливість безкоштовно навчатися.

Більшість вищих навчальних закладів США мають свої особливості у формулювання цілей та завдань магістерської програми і мають змогу самостійно вирішувати практичні завдання в процесі підготовки магістрів через відповідне змістове наповнення. Така автономність дає змогу більш ефективно виконувати завдання, передбачені магістерською програмою.

Навчальні заклади, що розглядають рівень магістра як деяке вдосконалення бакалаврського рівня, пропонують одно- або дворічні курси переважно практичної спрямованості. Університети, які формують магістратуру як сходинку до докторантури, пропонують студентам брати участь у творчих дослідженнях, що завершуються написанням дисертації [5].

В англійських вищих навчальних закладах основними формами занять залишаються традиційні лекції й семінари, проте останнім часом частіше застосовуються технічні засоби, рольові ігри, мікрОВикладання тощо. Важливими є заняття студентів з персонально закріпленими за ними викладачами (тьюторами), коли викладач виступає передавачем знань та вчить свого підопічного самостійно діяти й мислити [3].

Вивчення досвіду США та Англії щодо підготовки магістрів у вищих навчальних закладах показало, що для американської й англійської магістратури є характерним поєднання традиційних (лекція, семінарське заняття, дискусії в аудиторії) і сучасних методів навчання (метод ситуацій, бізнес-симуляції, метод випадків, економічні експерименти, метод колективних проєктів тощо), а також використання змістового, педагогічного, дефініційного та методологічного підходів щодо організації навчальної діяльності.

**Висновки.** Виходячи із зазначеного вище, на сьогодні першочерговою необхідністю є впровадження оптимальної сукупності форм і методів організації педагогічного процесу, спрямованого на системний та комплексний підхід підготовки магістрів-менеджерів організацій. Перехід вищих навчальних закладів на багаторівневу підготовку фахівців, введення освітньо-кваліфікаційного рівня – магістр виявили суперечність між: новою парадигмою педагогічної освіти, яка спрямована на підготовку керівника, здатного транслювати систему загальнолюдських і професійних цінностей, і відсутністю науково обґрунтованої методики, яка забезпечує розвиток відповідної професійної підготовки майбутнього керівника у процесі магістерської підготовки, недостатньою розробленістю педагогічною наукою ефективних форм і методів, спрямованих на її розвиток в умовах магістратури. Незважаючи на те, що навчально-виховний процес постійно вдосконалюється, основними формами навчальної роботи залишаються: оглядові, проблемні лекції; індивідуальні навчальні заняття; науково-навчальні семінари з окремих тем, розділів навчальних дисциплін і досліджень, що проводяться студентами-магістрантами; самостійна робота, у тому числі проведення досліджень за затвердженою темою, і підготовка магістерської роботи. Доцільним є застосування новітніх технологій, досвіду зарубіжних навчальних закладів, які своїм прикладом стимулюватимуть професійний розвиток менеджерів.

Отже, шляхами вдосконалення системи магістерської підготовки менеджерів організацій у вищій школі України, на наш погляд, є: удосконалення законодавства в сфері вищої освіти; приведення у відповідність підготовку менеджерів організацій до вимог ринку праці; спеціалізація магіс-

терських програм; регулярний перегляд та оновлення програм підготовки магістрів менеджерів організацій із залученням провідних фахівців цієї галузі; удосконалення змісту програм підготовки магістрів менеджерів організацій (упорядкування нормативної частини навчальних планів, збільшення частки вибіркового дисциплін); урізноманітнення форм організації навчання; впровадження спеціальних підходів до організації навчання майбутніх магістрів; інтенсивне використання інтерактивних технологій навчання; удосконалення практичної підготовки; активне використання інформаційно-комунікаційних технологій навчання. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у поєднанні позитивних аспектів підготовки магістрів у вітчизняній системі вищої освіти із зарубіжним досвідом та їх практичній реалізації, проте, успіх у вирішенні розглянутої нами проблеми можливий лише за умови спільних зусиль не лише ВНЗ, а й керівників освіти України, оскільки декларована самостійність навчальних закладів так і не набрала реальних рис, коли, наприклад, вони самостійно формують навчальні плани залежно від кон'юнктури освітнього ринку або виходячи з регіональних потреб, а навчальні дисципліни обирають магістри самостійно.

#### **Список використаної літератури**

1. Hanft A, Zentner T. Bildungseinrichtungen professionell management – Ein berufsbegleitendes MBA-Programm “Bildungsmanagement” an der Universität Oldenburg. – GdW-Ph61 September 2005. – 2 s.
2. Survey of the Canadian translation industry. Final report of the Canadian translation industry sectoral committee [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uottawa.ca/associations/csict/princi-e.htm> – Загол. з екрана. – Мова англ.
3. Вітвицька С. С. Основи педагогіки вищої школи : підручник за модульно-рейтинговою системою навчання для студентів магістратури / С. С. Вітвицька. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
4. Гуревич Р. Вища освіта в Канаді: проблеми та реалізації/ Р. Гуревич // Вища освіта України. – 2006. – № 4. – С. 87–91.
5. Кареліна О. В. Загальні підходи підготовки магістрів за дистанційною формою навчання у США [Електронний ресурс] / О. В. Кареліна // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України : електронне наукове фахове видання. – 2010. – Вип. 5. – Режим доступу до журналу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnadps/2010\\_5/10kovfns.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnadps/2010_5/10kovfns.pdf).
6. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України / М. Міненко // Вісн. УАДУ. – 2004. – № 4. – С. 464–470.
7. Питер Ф. Друкер Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер. – Москва : Издательский дом “Вильямс”, 2007. – 400 с.

*Стаття надійшла до редакції 04.09.2015.*

#### **Сущенко А. В. Опыт подготовки менеджеров организаций в условиях магистратуры**

*В статье обобщен опыт и обоснованы пути усовершенствования развития профессиональной подготовки менеджеров организаций в условиях магистратуры в высших учебных заведениях Украины.*

*Проанализированы достижения отечественных и зарубежных ученых по этому вопросу, указаны наиболее типичные ошибки, выделены причины неудач и успехов высших учебных заведений во время работы.*

***Ключевые слова:** магистратура, учебный процесс, оптимизация, подготовка, будущие магистры, менеджеры организаций.*

**Sushchenko A. Experience in Training of Managers of Organizations in Terms of Master's Degree**

*The article summarizes the experience and justifies the ways of improvement of professional training of managers of organizations in terms of Master's degree at higher education institutions of Ukraine.*

*The achievements of domestic and foreign scientists on this matter were analyzed; the most common mistakes were determined; the reasons of failures and successes, which the higher education institutions face while working, were identified; the main ways for their optimization were proposed. The main, traditional innovative forms were described; the modern innovative forms were proposed, including information and communication technologies, forms of organization of educational process of future managers, aimed at forming professional competence of professional managers.*

*The urgent educational problems were determined, which require scientific justification and implementation of new forms and changes in the educational process, including borrowed one from positive foreign experience, namely from such countries as Germany, Great Britain, Canada, the United States, the higher education institutions of which have significant pedagogical achievements and developed the system of professional training of professional managers. Examples of such experience were given.*

*The main directions of improvement of professional education content were determined. The priority direction of scientific and educational researches was identified as the problem of integration of experience of professional training of managers in the higher education institutions of Ukraine.*

***Key words:** Master's degree, educational process, optimization, training, future Masters, managers of organizations.*