

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Педагогічний факультет
Кафедра педагогіки та управління навчальним закладом

Кваліфікаційна робота
магістра
з теми: **«СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
заочної форми навчання
ОП Управління навчальним закладом
спеціальності 073 Менеджмент
Антоніна ХЛУС

Науковий керівник:
Оксана ГОРБАТЮК,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки та управління
навчальним закладом

Рецензент:
Мар'яна ГОРДІЙЧУК,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедритеорії та методик
дошкільної освіти

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. СУТНІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	6
1.1. Теоретичні засади розвитку стратегічного управління	6
1.2. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління закладами загальної середньої освіти	19
РОЗДІЛ II. НАПРЯМКИ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ...	30
2.1. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом закладах загальної середньої освіти	30
2.2. Використанні професійно орієнтованих тренінгових програм у процесі підготовки в менеджерів закладів освіти	42
2.3. Шляхи формування та перспективні напрямки розвитку освітнього менеджменту як складової педагогічної науки в Україні	55
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку українського суспільства потребує якісних змін в усіх сферах життєдіяльності, зокрема в освітній галузі, що вимагає радикального оновлення структури, форм і методів її функціонування, відповідної сучасної стратегії управління закладами освіти, наданню освітньому управлінню провідного напрямку педагогічних досліджень, що викликана в першу чергу інтеграційними процесами, які мають місце в освітній галузі в даний період.

В умовах інтегрування держави до європейської спільноти, кардинальної перебудови, модернізації та відродження національної системи освіти в Україні, спрямованої на демократизацію, духовність та гуманізацію, особливої актуальності набуває управління закладами загальної середньої освіти.

Особливо важливим в цьому контексті є застосування стратегічного управління, яке охоплює всі підсистеми закладу освіти, направлене на прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямоване на досягнення стратегічних цілей та виконання завдань, що стосуються вибору альтернативних варіантів дій суб'єктами управління.

На посилення процесу управлінської діяльності освітніми закладами направлений зміст Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2022 роки. В ній підкреслюється, що управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та моніторингу, розвитку моделі державного, громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство, держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами.

В цьому контексті особливого значення набуває стратегічне управління як таке, що сприяє значному поліпшенню ведення навчально-виховного процесу, забезпечує ефективну діяльність закладу загальної середньої освіти, підвищує його конкурентоспроможність. При цьому слід зазначити, що

стратегічне управління в значній мірі залежить від специфіки навчального закладу, його стратегічного рівня розвитку, тобто від можливостей сприйняття змін у зовнішньому соціальному середовищі та ефективного реагуванні на них за допомогою прийняття та ухвалення управлінських рішень, значущих для нього і для визначення його майбутнього стану.

Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти – це довгостроковий, якісно вибраний напрям, які інтегрує місію, цілі закладу, норми та дії в єдине ціле; визначає ресурсне забезпечення навчального закладу з урахуванням його внутрішніх переваг і недоліків, очікуваних змін і пов'язаних із ними дій.

Дослідження цих складових стратегічного управління закладом загальної середньої освіти дає підстави зробити висновок про важливість вибраної нами теми досліджень.

Об'єкт дослідження – стратегічні цілі і завдання стратегічного управління закладами загальної середньої освіти м. Хмельницького.

Предмет дослідження – засоби і методи здійснення управлінської діяльності управлінським персоналом закладів загальної середньої освіти.

Мета дослідження: виявити переваги і резерви (шляхи) поліпшення стратегічного управління закладами загальної середньої освіти.

Гіпотезою дослідження є виявлення можливостей (засобів і методів) направлених на посилення управлінської діяльності, зокрема стратегічного управління в закладах загальної середньої освіти м. Хмельницького.

Визначена мета і висунута гіпотеза по сприяли обґрунтуванню вирішення наступних **завдань дослідження:**

- теоретично дослідити і обґрунтувати типи, фактори та етапи розвитку стратегічного управління;
- проаналізувати інноваційні підходи у практиці управління персоналом в закладах загальної середньої освіти;

- розкрити зміст і важливість застосування організаційного механізму реалізації кадрової політики з метою поліпшення ефективності управління персоналом закладу загальної середньої освіти;

- обґрунтувати основні шляхи та засоби вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналу.

Методологічну основу дослідження складають ключові положення менеджменту персоналу закладів загальної середньої освіти, основні положення концепції гуманітаризації освіти, закономірності здійснення професійної кар'єри, усвідомлення її значення.

Для розв'язання поставлених завдань і перевірки вихідних положень використано **методи дослідження**: теоретичний аналіз науково-методичної і психолого-педагогічної літератури, метод спостереження та анкетування.

Апробація результатів дослідження. Головні положення роботи доповідалися і обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки та управління навчальним закладом Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка, а також на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Інноваційна діяльність: пріоритети розвитку сучасного здобувача освіти» (12 травня 2022 року) з доповіддю «Роль інформаційної системи в забезпеченні діяльності закладу загальної середньої освіти».

Публікація:

Хоптяр В.В. Роль інформаційної системи в забезпеченні діяльності закладу загальної середньої освіти. *Збірник матеріалів Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.)*. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко, 2022. 84 с., С. 71-74.

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (72 найменування), додатка. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 78 сторінок. Основний зміст дослідження викладено на 70 сторінках. Робота містить 6 таблиць та 12 рисунків.

ВИСНОВКИ

З переходом від командної економіки до маркетингової система вітчизняної освіти зазнає значних трансформаційних змін, що, передусім, відбуваються на рівні керівника: демократизується процес прийняття рішень, школа набуває більшої самостійності в управлінській діяльності, що визначено основними положеннями Національної доктрини розвитку освіти України.

У цьому контексті особливого значення відіграє стратегія та політика менеджменту персоналу закладів загальної середньої освіти. Саме за рахунок цих складових у вітчизняній загальноосвітній школі відбуваються значні позитивні зміни, про що свідчать проведені нами дослідження, на основі яких ми можемо зробити наступні висновки:

- особливості стратегічного управління закладами загальної середньої освіти полягають в орієнтуванні на внутрішні можливості;
 - з метою отримання максимальної ефективності від застосування стратегічного управління необхідно враховувати фактори зовнішнього впливу (соціальні, політичні, технічні, технологічні тощо);
 - сучасна кадрова політика вимагає суттєвих змін у методах підбору, оцінки і роботи з персоналом;
 - для оцінки кадрової політики закладі загальної середньої освіти слід використати показники руху кадрів, а саме:
 - 1) Показники середньодобової чисельності робочої сили;
 - 2) Коефіцієнт плинності кадрів, при цьому застосовується системний підхід, зокрема бальна система оцінювання;
 - 3) Вміло побудована і впроваджена в життя кадрова політика дає змогу підвищити довгострокову ефективність функціонування освітнього закладу;
- Організаційний механізм кадрової політики реалізується через ряд заходів: удосконалення сучасної професійної орієнтації кадрів; впровадження нових освітніх технологій тощо.

Проведене нами дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. організаційний механізм реалізації кадрової політики закладу загальної середньої освіти є одним з основних елементів адаптації суб'єктів діяльності (педагогічного колективу) до зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізації можливостей навчального закладу, що забезпечують його сталий розвиток та конкурентоспроможність у період реформування вітчизняної освітньої системи;

2. при формуванні механізму ефективного управління закладом загальної середньої освіти доцільно застосовувати такі інструменти: організаційні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, екологічні, правові тощо. Виокремлені інструменти є головною умовою забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти, тому формування організаційного механізму повинно спрямовуватися на підвищення їхньої ефективності;

3. для забезпечення конкурентоздатності закладу освіти необхідно постійно працювати в напрямку організації ефективного управління. Для забезпечення ефективності управління закладом загальної середньої освіти доцільно враховувати зовнішню та внутрішню ефективність управління.

На основі проведених досліджень і аналізу наукових праць провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань, які безпосередньо стосуються стратегії та політики менеджменту закладів загальної середньої освіти, ми з впевненістю можемо стверджувати, що застосування вищеперерахованих нами шляхів і засобі спрямованих на вдосконалення кадрової політики суттєво вплине на підвищення ефективності процесу управління персоналом закладів загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / Пер. з англ. 10-е вид., 2012. 824 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Білоуст.Т. Управління кадровим потенціалом підприємства [електронний ресурс]: монографія / Т.В Білоус. Режим доступу: http://econom/kiiev.ua/articles/МІІД/bilorus/strategichne_upravlinnya.kodrovim.potenci.alom.pidpriemstva.pdf.
4. Білорус Т.В. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання /Т. Білоус,С. Фірсова// теоретичні та прикладні питання економіки, 2014. № 1(128). С 335- 345.
5. Біляковська О.О. Дидактика вищої школи: навч. Посібник / О. О. Біляковська, І.Я. Мицишин, С.Б. Цюра, Львів нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. 357 с.
6. Боднар В.І. Дидактика: підручник [для студ вищ навч закл.]. Київ: Либідь, 2005. 264 с.
7. Богиня Д.П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П. Богиня,М.В. Семикіна. К. : «Шторм», 2003. 382 с.
8. Богиня Д.П. Соціально-трудова відносина в Україні в контексті організації оплати праці та регулювання доходів. Україна аспекти праці, 2008. № 7, с. 3-8.
9. Борщ В.І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187.
- 10.Булах І., Вороненко Ю., Кузнецов В., Мруга М., Артемчук Л., Філанчук І. Система моніторингу та оцінка якості освіти. *Роль аналітичних досліджень у формуванні національної освітньої політики: Матеріали міжнародного семінару 11-13 вересня 2001 р. К., 2001. С. 2-14.*

11. Ван Вайринген Ф. Стратегічне управління в школі. Управління в освіті: Практичне керівництво / Під ред. П. Карстаньє, К. Ушакова, 1995. С. 88.
12. Виханський О.С. Стратегічне управління: Підручник, 2000. 296 с.
13. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465-470.
14. Голюкова Н.В. Людський капітал як фактор зростання та розвитку економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.01 "Економічна теорія та історія економічної думки". К., 2004. 24 с.
15. Гончаров М.А. Основи менеджменту освіти. Д.: КНОРУС, 2008. 480 с.
16. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; за ред. М.Г. Грещака. К. : КНЕУ, 2001. 228 с.
17. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. 254 с.
18. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 8. Частина 1. 2014. С. 80-82.
19. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: конспект лекції. К.: ЦППО, 2002. 25 с.
20. Джерелюк Ю.О., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL.: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__6).
21. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало . Економічний вісник НТУУ "КПІ". Київ, 2012. №9. Режим доступу: <http://economy.kpi.ua>.

- 22.Дороніна О.А. Пріоритетні завдання кадрової політики щодо удосконалення оцінки праці та її оплати. Вісник Хмельницького національного університету. 2010, № 6, Т. 2. С. 173-178.
- 23.Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94. URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>
- 24.Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2017. №16. С. 160-166.
25. Капінос Г.І. , Костюк І.В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету, 2019, № 2. С. 52-56.
- 26.Колпаков В.М., Дмитренко Г.О. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посіб. Ч.1. Київ: МАУП, 2002. 280 с.
- 27.Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки.* Полтава: ПДАА. Вип. 1 (6). Т. 1., 2013. С. 143-147.
- 28.Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Н.Д. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
- 29.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
- 30.Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_21).
- 31.Кучай О. В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. Рідна школа. 2010. № 11. С. 44-48.

- 32.Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. Педагогічний процес: теорія і практика. 2013. Випуск 4. С. 128-135.
- 33.Майстренко Ю.В. Інноваційні підходи у практиці управління персоналом вищих навчальних закладів. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 52-56.
34. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура [Електронний ресурс] / А.А. Малицький // Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка. Режим доступу: <http://intkonf.org>.
- 35.Мельник Л.Г. Економіка підприємства: навч. посібник / за заг. ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2002. 632 с.
- 36.Мельничук О.П., Сурікова І.А. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2011. № 4(49). С.78-81.
- 37.Мізернат В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2012. №12(139). 237 с.
- 38.Никифороенко В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
39. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управління персоналом, оцінка ефективності: навч. посіб. для вузів. Луганськ.: Іспит, 2002. 256 с.
40. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадрова політика та кадрове планування: підручник для вузів. Луганськ: Видавництво Юрайт, 2014. 444 с.
- 41.Обран-Лембрик Л.Е. Основи психології управління : монографія. Івано-Франківськ : „Плай», 2002. 426 с.
- 42.Обран-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник / Обран-Лембрик Л.Е. К. : Академвидав, 2003. 568 с.

- 43.Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Економіка, 2012. № 1. С. 134-140.
- 44.Освітній менеджмент : [навчальний посібник] / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. К. : Шкільний світ, 2003. 400с.
- 45.Осіпов Ю.М. Основи теорії господарського механізму, 2004. 368 с.
46. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект. К.: Школа, 1994. 302 с.
- 47.Оцінювання та відбір педагогічних інновацій: теоретико-прикладний аспект: Науково-методичний посібник / За ред. Даниленко Л. // К.: Логос, 2001. 185 с.
- 48.Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2010.
- 49.Погребняк А. Ю.Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] / А.Ю. Погребняк, І.М. Ліннік // Ефективна економіка, 2018. № 10. Режим доступу : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf
- 50.Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
51. Постельнік А.І. Азбука управління. Кіровоград, 1998. С.9-10.
- 52.Продан І.О. Становлення системи управління персоналом на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи створення і проблеми розвитку*, 2013. № 776. С. 61-66.
- 53.Садєков А.А. Управління підприємством за умов кризи: моногр. / А.А. Садєков, В.В. Цурик. Донецьк : ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
- 54.Соціологія виховання управлінського персоналу / [Руссу В.М., Боделан Р.Б., Тенюх К.М. та ін.] ; під заг. ред. проф. Г.В. Ангелова. Одеса : СМІЛ, 2003. 308 с.

- 55.Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 6, Т. 2. С. 178-181.
- 56.Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис ХХІ*. 2012. № 3-4. С. 66-70.
- 57.Супруненко М. Формування ефективної кадрової політики організації / М. Супруненко, О. Драган // *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті*, 2014 р. К. : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 213-215.
- 58.Теорія людської мотивації // Маслоу А. Мотивація та особистість / Пер. А.М. Татлибаєвої; термінологічна виправлення В. Данченка. К., 2004. Гл. 4.
- 59.Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. К. : Професіонал, 2006. 576 с.
- 60.Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
- 61.Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Хміль В.Ф. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
62. Ходаківський Є.І. Психологія управління : навчальний посібник / Ходаківський Є.І, Богоявленська Ю.В., Грабар Т П. К. : Центр навчальної літератури, 2008. 608 с.
- 63.Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149-151.
- 64.Шелудько І.В. Формування педагогічних умов використання інформаційних технологій у процесі професійної підготовки майбутніх інженерів-викладачів швейного профілю. *Педагогічна освіта : теорія і*

- практика* : зб. наук. праць Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАНП України [гол. ред. Лабунець В.М.]. Кам'янець-Подільський, 2018. Вип.24 (1-2018). Ч.1. С. 295-299.
- 65.9. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. С. 14, 15, 17, 27.
- 66.10. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління : Навчально-методичний посібник. К., 2001. С. 25-26.
- 67.Яловський П.М., Безносок О.О. Сутнісна характеристика понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність учителя музичного мистецтва». Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 11. Т. 3. С. 170-174.
- 68.Bateman H. McAdam K. Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London: A&C Black Publishers, 2006. 199 p.
- 69.Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983.
- 70.Pearce J.A., Robinson R.B. Jr. Strategic Management. 2nd. ed. Homewood, III: Richard D.Jr Win, 1985.
71. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A. Broad Viewfor an Emerging Discipline: Academy of Management Proceedings, August, 1972.
- 72.Korporowicz L. Evaluacja w edukacji/ Warszawa: PTP, 1993.