

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____

„До захисту допускається”

завідувач кафедри

_____ І.І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Удосконалення управління закладами вищої освіти»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,

освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Студента гр. М.мдн – ІІс Дмитренко Жанна Романівна

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело Дмитренко Жанна Романівна

Науковий керівник: Бондар Тетяна Вікторівна доц., к.е.н.

Суми 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач

кафедри Рекуненко І.І.

„_____” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

студенту групи М.мдн-11с

1. Тема роботи «Удосконалення управління закладами вищої освіти» затверджена наказом по СумДУ № 1157-VI від „01” грудня 2022 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 14.12.2022
3. Мета кваліфікаційної роботи: визначити та науково обґрунтувати модель управління сучасним закладом вищої освіти освітньою організацією, що забезпечує високу ефективність її діяльності та якість освіти.
4. Об’єкт дослідження: управління сучасним закладом вищої освіти.
5. Предмет дослідження: основні складові та аспекти побудови ефективної моделі управління закладом вищої освіти.
6. Кваліфікаційна робота виконується на основі використання матеріалів: нормативно-правові акти України, інформаційні джерела (книги, підручники, статті наукової періодики тощо), фактологічні дані.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-концептуальні основи управління закладами вищої	
II	Характеристика особливостей управління закладами вищої освіти	
III	Шляхи удосконалення управління закладами вищої освіти	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:
У розділі 1 студент має дослідити поняття освітньої організації та теоретичні засади управління закладами вищої освіти. .

У розділі 2 студент має провести аналіз основних тенденцій управління закладами вищої освіти

У розділі 3 студент має запропонувати шляхи удосконалення управління закладами вищої освіти.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання 18.09.2022

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Бондар Т.В.
(підпис)

Завдання до виконання одержав _____ Дмитренко Ж.Р.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Структура роботи: вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, висновок, список використаних джерел (64 найменування) та 1 додаток. Загальний обсяг – 60 сторінки друкованого тексту.

Актуальність роботи полягає в тому, що забезпечення якісної та повноцінної вищої освіти покоління багато в чому залежить від ефективності управління закладом вищої освіти, що є найважливішим напрямом державної політики. На сьогоднішній день в управлінні закладами вищої освіти є певні проблеми: недостатня культура задоволення запитів клієнта; формалізованість освітніх організацій із боку державних, місцевих та інших контролюючих органів; слабе стратегічне мислення керівництва, що призводить до організаційної пасивності; недостатнє використання сучасних методів та технологій управління.

Мета дослідження: визначити та науково обґрунтувати модель управління сучасним закладом вищої освіти освітньою організацією, що забезпечує високу ефективність її діяльності та якість освіти.

Для досягнення сформульованої мети необхідно виконати такі *завдання:*

- висвітлити поняття освітньої організації: визначення та сутність;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку сфери вищої освіти та сучасні моделі управління закладами вищої освіти;
- охарактеризувати основні тенденції та процеси управління закладами вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства;
- визначити чинники, що впливають на якість управління освітньою організацією;
- розробити модель управління закладом вищої освіти на основі принципів корпоративного управління та рекомендації щодо вдосконалення процесів управління закладом вищої освіти в умовах формування корпоративного управління;
- обґрунтувати ефективність запропонованої моделі та рекомендацій.

Об'єкт дослідження: процес управління сучасним закладом вищої освіти.

Предмет дослідження: основні складові та аспекти побудови ефективної моделі управління закладом вищої освіти.

Методи дослідження визначалися його метою, необхідністю вирішення методологічних, теоретичних та практичних проблем. Теоретичні методи: аналіз педагогічної, філософської, психологічної та соціологічної літератури з проблеми дослідження; узагальнення, систематизація та класифікація вітчизняного та зарубіжного досвіду проектування моделей управління; метод моделювання.

Наукова новизна полягає у тому, що розроблено модель управління закладом вищої освіти з високим ступенем автономності на основі корпоративних принципів управління, що дозволяє реалізувати проєктний підхід, формувати навчальні програми та проводити наукові дослідження під корпоративне замовлення, а також перейти до матричної системи управління, яка є найбільш ефективною для сучасного закладу вищої освіти.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблено та успішно апробовано модель управління сучасним закладом вищої освіти. Також отримані результати і деякі аспекти моделі корпоративного управління ЗВО можна було б запропонувати впровадити та апробувати на кафедрі управління імені Олега Балацького БіЕМ Сумського державного університету.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	11
1.1 Поняття освітньої організації: визначення та сутність	11
1.2 Аналіз сучасних тенденцій розвитку сфери вищої освіти	15
1.3 Сучасні моделі управління закладами вищої освіти.....	19
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	23
2.1 Основні тенденції управління закладами вищої освіти.....	23
2.2 Характеристика процесів управління закладами вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства	32
2.3 Чинники, що впливають на якість управління освітньою організацією.....	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	46
3.1 Розробка моделі управління закладом вищої освіти на основі принципів корпоративного управління	46
3.2 Основні рекомендації щодо вдосконалення процесів управління закладом вищої освіти в умовах формування корпоративного управління	52
3.3 Обґрунтування ефектів та ефективності запропонованої моделі та рекомендацій	55
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТОК А.....	68

ВСТУП

Актуальність роботи полягає в тому, що забезпечення якісної та повноцінної вищої освіти покоління багато в чому залежить від ефективності управління закладом вищої освіти, що є найважливішим напрямом державної політики. На сьогоднішній день в управлінні закладами вищої освіти є певні проблеми: недостатня культура задоволення запитів клієнта; формалізованість освітніх організацій із боку державних, місцевих та інших контролюючих органів; слабе стратегічне мислення керівництва, що призводить до організаційної пасивності; недостатнє використання сучасних методів та технологій управління.

Проектування ефективної моделі управління розвитком закладу вищої освіти (далі ЗВО) передбачає звернення до історичного досвіду вітчизняної та зарубіжної школи, узагальнення сучасного передового досвіду управління освітніми установами в Україні, облік соціальної ситуації в країні, регіоні та стан науково-педагогічних досліджень з питань управління студентськими та педагогічними колективами, інфраструктурою школи, процесами виховання та навчання. Ефективність управлінської діяльності визначається реальними результатами діяльності закладу вищої освіти. Вміння проектувати модель управління закладу вищої освіти з урахуванням змін у змісті та технології освітнього процесу сприятиме досягненню високої якості вищої освіти.

Аналіз науково-педагогічної літератури з проблеми управління освітою дозволяє виділити кілька напрямів у галузі управління освітніми організаціями. Перший напрямок розглядається у працях вітчизняних учених, таких як Ю. Конаржевського, В. Краєвського, В. Кричевського, В. Лазарева, О. Орлова, М. Поташника, В. Сластеніна, П. Третьякова, Т. Шамовий та ін., в яких освітня установа сприймається як відкрита педагогічна система, яка може працювати у режимі функціонування та розвитку. Наступний напрямок представляє освітню організацію у вигляді соціальної системи, управління якої підпорядковане загальним закономірностям та досліджено в роботах В. Афанасьєва, В.

Беспалько, Н. Загузова, М. Скаткіна, Н. Селіванова та ін. Велике значення у формуванні науково-методичного апарату роботи набули дослідження зарубіжних та вітчизняних авторів із загальної теорії управління соціальними організаціями Ф. Тейлора В. Афанасьєва, М. Альберта, В. Кричевського, А. Файоля, В. Асєєва, В. Гершунського, О. Здравомислова, В. Лазарєва та ін.

Незважаючи на підвищену увагу вчених та практиків до проблеми підвищення ефективності управління в освітніх організаціях залишається тенденція застосування традиційних управлінських моделей, які не відображають сучасний стан та вимоги до закладу вищої освіти. Аналіз науково-методичної літератури з проблеми управління в закладі вищої освіти дозволили виділити низку протиріч між: необхідністю вирішення завдання, що стоїть перед освітніми організаціями, щодо формування конкурентоспроможної особистості та стандартними методами та формами організації управлінської діяльності; практичною необхідністю та можливістю вирішення завдання підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти за допомогою вдосконалення системи управління на основі сучасних управлінських підходів та технологій та недостатністю їх застосування у практиці керівництва закладу вищої освіти; потребою у нових ефективних моделях управління освітніми організаціями та недостатньою розробленістю питань моделювання сучасного управління закладом вищої освіти та впровадження їх у практику освітніх організацій. Таким чином, ми виділяємо проблему дослідження: якою має бути модель ефективного управління сучасним закладом вищої освіти? Зазначена проблема зумовила вибір теми цього дослідження.

Мета дослідження: визначити та науково обґрунтувати модель управління сучасним закладом вищої освіти освітньою організацією, що забезпечує високу ефективність її діяльності та якість освіти.

Для досягнення сформульованої мети необхідно виконати такі *завдання:*

- висвітлити поняття освітньої організації: визначення та сутність;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку сфери вищої освіти та сучасні моделі управління закладами вищої освіти;

- охарактеризувати основні тенденції та процеси управління закладами вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства;
- визначити чинники, що впливають на якість управління освітньою організацією;
- розробити модель управління закладом вищої освіти на основі принципів корпоративного управління та рекомендації щодо вдосконалення процесів управління закладом вищої освіти в умовах формування корпоративного управління;
- обґрунтувати ефективність запропонованої моделі та рекомендацій.

Об'єкт дослідження: процес управління сучасним закладом вищої освіти.

Предмет дослідження: основні складові та аспекти побудови ефективної моделі управління закладом вищої освіти.

Методи дослідження визначалися його метою, необхідністю вирішення методологічних, теоретичних та практичних проблем. Теоретичні методи: аналіз педагогічної, філософської, психологічної та соціологічної літератури з проблеми дослідження; узагальнення, систематизація та класифікація вітчизняного та зарубіжного досвіду проектування моделей управління; метод моделювання.

Наукова новизна полягає у тому, що розроблено модель управління закладом вищої освіти з високим ступенем автономності на основі корпоративних принципів управління, що дозволяє реалізувати проєктний підхід, формувати навчальні програми та проводити наукові дослідження під корпоративне замовлення, а також перейти до матричної системи управління, яка є найбільш ефективною для сучасного закладу вищої освіти.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що розроблено та успішно апробовано модель управління сучасним закладом вищої освіти. Також отримані результати і деякі аспекти моделі корпоративного управління ЗВО можна було б запропонувати впровадити та апробувати на кафедрі управління імені Олега Балацького БіЕМ Сумського державного університету.

Структура роботи: вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, висновок, список використаних джерел (64 найменування) та 1 додаток. Загальний обсяг – 60 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1 Поняття освітньої організації: визначення та сутність

Відповідно до закону України «Про освіту» від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII (далі Закон «Про освіту»), до системи освіти входять: державні освітні стандарти (далі ДОС), освітні програми різного виду; організації, що провадять освітню діяльність, усіх учасників освітнього процесу; педагогічних працівників, які навчаються та батьків; органи державного управління та органи місцевого самоврядування в освіті, а також, створені ними консультативні, дорадчі та інші органи; організації, які забезпечують освітню діяльність та оцінку її якості; різні об'єднання, які діють у сфері освіти [16].

Найважливішим елементом цієї системи є навчальний заклад, а основним, важливим процесом діяльності – навчальний процес. Поняття освіти як суспільно важливого блага і як цілеспрямованого процесу виховання і навчання, що здійснюється на благо особи, сім'ї, суспільства і держави, сформульовано в Законі «Про освіту». У ліцензії також міститься визначення освітньої організації як некомерційної організації, яка провадить освітню діяльність як основний вид діяльності відповідно до цілей, для досягнення яких така організація створюється. Найважливішою ознакою, яку можна виділити для організацій, які організують навчання, є навчання співробітників [16].

У прийнятій «Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України» зазначається, що вища освіта сьогодні є необхідною передумовою для формування інноваційної економіки, основою динамічного економічного зростання та соціального розвитку суспільства, фактором добробуту громадян і безпеки країни. Розвиток освіти має відбуватися на основі відкритості запитів довілля, застосування проектних методів, конкурсного виявлення та підтримки лідерів,

які успішно реалізують нові підходи до управління вищою освітою та комплексного характеру прийнятих рішень [41].

Отже, основними характеристиками освітньої організації є: мета та напрямок діяльності – реалізація освітніх програм; здійснення освітньої діяльності на підставі ліцензії. Статус некомерційної організації – організація, основною метою діяльності якої є одержання прибутку і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками [11, с. 71].

Навчальні заклади можуть бути організовані у будь-якій формі, відповідно до Цивільного кодексу України. За освітньою програмою, виділяють такі типи навчальних організацій: дошкільна; загальноосвітня; професійна; організація вищої освіти; організація додаткової освіти; організація додаткової професійної освіти [49].

У назві кожного типу відбито мету створення конкретної освітньої організації.

Освітні організації вищої освіти як основний вид діяльності реалізують програми вищої освіти та здійснюють наукову діяльність, а додатково у праві пропонувати студентам освоєння основних та додаткових загальноосвітніх програм, програм середньої професійної освіти, програм професійного навчання та додаткових професійних програм [20, с. 46].

Звернемо увагу, що новий Закон «Про освіту» (редакція від 27.10.2022 р) не визначає конкретних видів вищих навчальних закладів, але й не скасовує тих, які існували раніше [15]. Тому на даний час в Україні до основних видів ЗВО належать університет, академія та інститут.

Університет пропонує широкий спектр підготовки (спеціалізацій), програм підготовки, перепідготовки та\або підвищення кваліфікації кадрів вищої кваліфікації, наукової та наукової педагогіки працівників. Університет повинен виконувати фундаментальні та прикладні наукові дослідження з широкого спектру наук та бути провідним науковим та методичним центром у сферах своєї діяльності [50, с. 141].

Відповідно до Закону «Про вищу освіту» щодо освітніх організацій вищої освіти можуть встановлюватись такі категорії [15]:

– державний університет – це освітня організація вищої освіти, створений державним урядом або керується ним; це центр науки та освіти, який здійснює підготовку кадрів для комплексного соціально-економічного розвитку суб'єктів України. Держані університети функціонують та розвиваються на підставі положень, що передбачають умови здійснення та критерії оцінки ефективності їх освітньої діяльності, «інтеграцію освітньої та науково-дослідної діяльності, модернізацію та вдосконалення матеріально-технічної бази та соціально-культурної інфраструктури, інтеграцію у світовий освітній простір» [17, с. 44];

– дослідницький університет – це вищий навчальний заклад, що однаково ефективно провадить освітню та наукову діяльність на основі принципу інтеграції науки та освіти. Звання дослідницького університету ґрунтується на результатах конкурсного відбору програм розвитку вищої освіти, спрямованих на розвиток науки, техніки, інженерії, соціально-економічних дисциплін і напрямків розвитку сфери високих технологій. Примітно, що у разі неефективної оцінки реалізації програм розвитку вищий навчальний заклад може бути позбавлений звання «дослідницький університет» урядом України. Нині статус «дослідницький університет» скасовано, проте такий статус мали 14 університетів впродовж 2009-2014 рр. [10, с. 134]

Академія реалізує освітні програми за всіма рівнями вищої освіти та здійснює підготовку, перепідготовку та\або підвищення кваліфікації працівників вищої кваліфікації за окремими напрямками наукової та науково-педагогічної діяльності. Академія повинна виконувати фундаментальні і прикладні наукові дослідження переважно в одній із областей науки чи культури та бути провідним науковим та методичним центром у сфері своєї діяльності [33, с. 31].

Інститут – це вищий навчальний заклад, який реалізує освітні програми бакалаврату, спеціалітету, магістратури (програми аспірантури не є обов'язковими для реалізації). Інститути, як і інші вузи, здійснюють підготовку, перепідготовку та (або) підвищення кваліфікації працівників, але вже тільки для певної галузі професійної діяльності. Інститут веде фундаментальні та (або) прикладні наукові дослідження, але їх широкий спектр не є обов'язковим [33, с. 34].

Освітня організація вищої освіти, крім «титульних» освітніх програм вищої освіти (програм бакалаврату, спеціалітету, магістратури, програм підготовки науково-педагогічних кадрів в аспірантурі (ад'юнктурі), програм ординатури та асистентури-стажування) може здійснювати додаткову діяльність, реалізуючи інші (не «титульні») освітні програми, як-от: основні загальноосвітні програми, освітні програми середньої професійної освіти, програми професійного навчання, додаткові загальноосвітні програми, а також додаткові професійні програми [38, с. 34].

«І. Грищенко у монографії доводить, що педагогічній організації притаманні певні особливості: залежність поведінки від специфіки професійної діяльності, пов'язаної з навчанням, вихованням; тісна взаємодія з різними колективами; багатофункціональність педагогічної роботи; великий ступінь самоврядності; колективний характер праці та колективна відповідальність за його результати; відсутність чітких та суворих часових рамок праці; переважно жіночий колектив працівників; недостатня соціальна захищеність; приблизно рівний освітній рівень; висока емоційно-психологічна та розумова напруженість праці» [9, с. 51].

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити такі висновки: Освітня організація – це некомерційна організація, яка провадить освітню діяльність як основний вид діяльності відповідно до цілей, для яких така організація створена. Відповідно до цілей і завдань їх статутної діяльності визначаються типи, види, освітніх організацій, які вони реалізують і забезпечується необхідний для розвитку рівень різноманітності та варіативності освіти.

Освітня організація вищої освіти – це освітня організація, основною метою якої є провадження освітньої та навчальної діяльності за освітньою програмою вищого навчального закладу. Менеджмент організації – це діяльність, спеціально реалізована для досягнення цілей організації, управління внутрішніми процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Особливості управління освітньою організацією багато в чому визначаються приналежністю до того чи іншого типу і виду.

1.2 Аналіз сучасних тенденцій розвитку сфери вищої освіти

Система вищої освіти у розвинутих країнах досить рухлива, мобільна. Вона оперативно реагує зміни, які відбуваються в економіці, в науці, в культурі. Найбільш характерними її рисами є досить висока відкритість, високий рівень здобутих знань та професіоналізму, взаємодія установ вищої освіти з наукою та промисловістю, орієнтація на науково-технічний прогрес [61, с. 24].

Можна виділити такі загальносвітові тенденції у системі вищої освіти:

1. Абсолютне зростання кількості студентів, масовість вищої освіти

За останні 40 років відзначається феноменальне зростання кількості студентів у сфері вищої освіти. У 1980 р. їх чисельність становила лише 13 млн ос., 1990 р. – 28, 2000 р. – 51 млн ос. У 2015 р. налічувалося 82 млн. студентів. Нині їх уже понад 150 млн ос. Відповідно до загальних даних, що характеризують зростання населення в світі, така тенденція зростання не зміниться в майбутньому, тим більше що ряд розвинених країн розглядають питання про перехід на загальну вищу освіту. За загальною кількістю студентів перше місце у світі посідає Китай. За даними ЮНЕСКО, у 2021 р. вищу освіту в країні одночасно отримували 52,8 млн ос. Друге місце в рейтингу займала Індія (51,7 млн ос.), третє – США (11,7 млн ос.) [63].

2. Глобалізація, інтернаціоналізація та відкритість освіти

«У сфері вищої освіти інструментом глобалізації та інтеграційних процесів є наднаціональний характер наукових знань. Рівень комунікації між

науковими співтовариствами характеризується тим, що знання, отримані в окремих країнах, нові технології, розвинені з урахуванням цих знань, стають надбанням всього людства і впливають процес розвитку держав незалежно від національних, релігійних та інших особливостей. Однією із форм принципу глобалізації освіти є процес обміну студентами, який охопив усі країни світу.»

У доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) «Education at a Glance 2020» йдеться про те, що з 2010 до 2020 р. кількість іноземців, які вступають до установ вищої освіти за межами своєї країни, збільшилася на 99% (з 2,1 до 4,1 млн ос.). Європа має найбільшу популярність. Там здобувають освіту 41% усіх студентів з-за кордону. Потім слідує Північна Америка. На цей континент припадає 21% усіх іноземних студентів. У 2010 р. майже кожен другий студент з-за кордону навчався в одній із наступних країн: США, Великій Британії, Австралії, Німеччині, Франції. У США частка іноземних студентів від загальної кількості по всьому світу становила 17%, у Великій Британії – 13, в Австралії – 7, у Німеччині – 6, у Франції – 6% [52].

3. Зростання числа працівників сфери вищої освіти

Чисельність викладацького складу у галузі вищої освіти збільшувалася фактично пропорційно зростанню числа студентів. Середньосвітове співвідношення студентів та викладачів залишалось незмінним з 1980 р. і становило 14 до 1. Якщо до 2030 р. кількість студентів досягне 140 млн ос., то кількість викладачів має становити 10 млн ос. Важливо відзначити, що співвідношення студентів та викладачів суттєво нижче за світовий показник у державах колишнього соціалістичного табору (11–12 до 1) [62].

4. Комп'ютеризація та розвиток дистанційного навчання

Повсюдно ХХІ ст. визнається віком інформаційних технологій. Ще у першій половині 1980-х рр. 18 країн заявили про те, що понад 10% загальної кількості контингенту їхніх студентів навчаються за системою дистанційної освіти. Понад 25% студентів із семи країн (М'янми, Таїланду, Туреччини, Шрі-Ланки, Папуа- Нової Гвінеї, Албанії, Пакистану) навчаються в університетах та інших установах системи вищої освіти за дистанційною технологією. За

дистанційною технологією в університетах та інших установах системи вищої освіти навчаються 60% студентів з М'янми, 37 % – з Таїланду, 32 % – з Туреччини, 31 % – зі Шрі-Ланки, 31 % – з Папуа-Нової Гвінеї, 31 % – з Албанії, 29 % – із Пакистану [62].

Розвиток дистанційної освіти багато в чому гальмується через винятково високу трудомісткість, створення пакетів прикладних програм, що підтримують інтерактивний процес навчання у рамках мультимедійних технологій. Самі ЗДО не можуть підготувати необхідний програмний навчальний матеріал. Комерційні ж організації, що працюють у сфері створення програмного забезпечення, часто відірвані від системи освіти, звертають увагу насамперед на створення комп'ютерних ігор і розважальних програм [60, с. 90].

5. Зростання віку студентів у сфері вищої освіти

Оновлення знань у галузі фундаментального природознавства та інженерних наук відбувається в терміни від 2 до 10 років. Ситуація, що склалася, докорінно відрізняється від тієї, яка була ще на початку століття, коли період оновлення знань становив не менше 40-60 років. Людина, яка здобула вищу освіту, фактично використовувала її протягом усього свого життя. Тепер, коли цей період скоротився, навіть випускник ЗВО не може бути впевненим у своїй достатній кваліфікації з низки галузей знань. Особливо це стосується комп'ютерних наук. Таким чином, фахівці з вищою освітою змушені протягом свого життя один чи навіть двічі переучуватися для підтримки необхідної кваліфікації або взагалі міняти сферу освіти. Це одна з причин, через яку в системі вищої освіти з'являються студенти, що мають вік 40 і більше років [63].

6. Міграція професорсько-викладацького складу та «відплив мізків» у розвинені країни

Неоднорідність економічного розвитку країн, різний рівень цивілізації, забезпечення права і свободи громадян, непорівнянний рівень оплати праці, формування відкритого суспільства, міжнародний характер науки, цілеспрямована діяльність найбільш розвинених країн із залученню інтелектуального потенціалу призводять до тенденції «стікання» найбільш

висококваліфікованих викладачів вищої школи, що активно займаються проведенням наукових досліджень, у найбільш багаті і розвинені країни. У результаті система освіти та наука цих країн набувають подальшого розвитку, послаблюючи стан національних систем освіти. Звільнені місця у країнах, що втрачають свій кадровий потенціал, займаються менш талановитими та менш творчими фахівцями [59, с. 21].

7. Розширення науки та освіти

Майже до середини ХХ ст. класичні університети виконували функцію монополістів, спрямовану на єдність наукових досліджень та освітнього процесу. Фундаментальні наукові дослідження зазвичай виконувались в університетах, що підтримувало високий авторитет вищої школи. Ситуація істотно змінилася, коли виявилось, що з низки напрямів досліджень знадобилися незмірно великі інвестиції та необхідність залучення множини учасників наукових проєктів з дуже різномірних сфер наукової діяльності. Внаслідок цього система вищої освіти, втративши монополію на фундаментальні наукові дослідження, втратила і частину якості змісту освіти [62].

8. Поява глобальних освітніх мегасистем

Через бурхливе і безперервне зростання контингенту студентів все більше країн світу стикається з проблемами утримання, управління та функціонування дуже великих систем (мегасистем) вищої освіти. Очевидним лідером тут є США. Певний рівень конкуренції США становлять лише Китай, Індія разом узяті. У США 43 університети входять до сотні найкращих університетів світу за даними «World University Rankings 2020–2021», при цьому 30 входять до 50 найкращих університетів. Наявність освітніх мегасистем є проблемою держав, які мають такі системи. Їх зміст та забезпечення поглинають значні ресурси та є об'єктами довгострокового інвестування. Тому економічний розвиток можливий за досить високого рівня освіти, а високий рівень освіти можливий за наявності розвиненої економіки [64].

9. Переважаюча роль англійської мови у фундаментальній освіті

Фінансові ресурси, спрямовані англomовними країнами (насамперед США) на розвиток інфраструктури освіти та науки, дослідження нових технологій, пріоритет США у комп'ютерній сфері та сфері телекомунікацій, а також економічний потенціал цієї держави висувають англійську мову на роль мови міжнародної наукової спільноти. Переважна більшість сучасної наукової, періодичної, навчальної літератури за всіма новими напрямками науки та техніки публікується англійською мовою. У міжнародних комп'ютерних мережах сайти та сервери надають послуги національними мовами та паралельно англійською мовою [58, с. 129].

Отже, нами було проаналізовано основні тенденції розвитку вищої освіти, серед яких виділено такі: абсолютне зростання кількості студентів, масовість вищої освіти, глобалізація, інтернаціоналізація та відкритість освіти, зростання числа працівників сфери вищої освіти, комп'ютеризація та розвиток дистанційного навчання, зростання віку студентів у сфері вищої освіти, міграція професорсько-викладацького складу та «відплив мізків» у розвинені країни, розшарування науки та освіти, поява глобальних освітніх мегасистем та переважаюча роль англійської мови у фундаментальній освіті.

1.3 Сучасні моделі управління закладами вищої освіти

Найважливішим напрямком модернізації освіти є підвищення її якості, включаючи вдосконалення як самого освітнього процесу, так і управління ним. Зарубіжний досвід показує наявність певної кількості моделей побудови менеджменту в освіті та можливість їх використання для вдосконалення управління в освітніх організаціях [2, с. 4].

«Так, наприклад, у США, у середині ХХ ст. використовувалися різні моделі управління освітою, набуті зі сфери військово-промислового комплексу – це система планування, програмування і бюджетування; управління згідно за цілями; бюджетування на нульовій основі; стратегічне планування;

вимірювання ефективності – бенчмаркінг; освіта як товар; загальне управління якістю; реінжиніринг бізнес-процесів (додаток А)» [6, с. 33].

Системи планування, програмування та бюджетування складаються з визначення довгострокових цілей, розробки альтернативних методів їх досягнення та оцінки витрат і вигод від цих методів. У результаті вибирається найбільш прийнятний метод, розглядається програма його реалізації і складається фінансовий план реалізації. Це найважливіший елемент цієї системи. Найважливішою особливістю даного підходу є визначення описаного стану об'єкта управління як його довгострокової мети діяльності. Деякі елементи цього підходу можуть бути використані як самостійні довгострокові цілі для вдосконалення навчально-виховного процесу. Для цього необхідно вирішити, як удосконалити процес: склад учасників і взаємодію між ними. Включення додаткових учасників може спричинити додаткові витрати та відповідно збільшити ціну запропонованого рішення [5].

Управління за цілями дуже схоже на «класичне» визначення управління. Це включає моніторинг результатів діяльності керованого об'єкта та порівняння їх із довгостроковими цілями цієї діяльності. На основі кінцевих завдань, запропонованих керівником, формуються проміжні завдання для підлеглих, які на їх основі формулюють цілі для нижчих ланок ланцюга. Головною умовою застосування управління за цілями є вимірність результатів [18, с. 13]. Незважаючи на її успішне застосування в існуючих освітніх системах, дослідникам і практикам потрібен не тільки набір загальних завдань, якими потрібно керувати, а й приватних завдань для кожного працівника, відзначаючи високу трудомісткість цієї моделі. [12].

Нульове бюджетування базується на грошовій оцінці вжитих заходів, чітко обґрунтовуючи необхідність усіх витрат та їх розміри. Будь-яка програма повинна виправдовувати своє існування. Бюджетування на нульовій основі «розкладає організацію чи процес на певні види діяльності та вимагає ранжування всіх видів діяльності за їх витратами отриманими результатами. Ресурси видаються відповідно до проаналізованого ранжирування. Цей підхід

сприймається як обґрунтування: необхідності здійснення кожного окремого виду діяльності всередині об'єкта управління. В освіті таке ранжування не завжди є доцільним, оскільки у рамках освітньої діяльності мають право існування види діяльності більш-менш потрібні. Освітній процес передбачає однакову необхідність всіх обґрунтованих видів діяльності» [38].

Використання бенчмаркінгу як моделей для управління передбачає вивчення чужої практики для порівняння з власною. Через порівняння формується мета – підвищення ефективності діяльності «на зразок». Ціллю цього підходу можуть бути окремі елементи організації. Структурні підрозділи, окремі процеси або їх елементи. Розглянуто недоліки такого підходу. Труднощі в прямому перекладі «чужого» досвіду у «власні» умови. Необхідність проаналізувати та обробити цей досвід для інших умов, що потребують часу та витрат. Іншим організаціям може бракувати необхідного досвіду, що унеможлиблює порівняння з власною. [3, с. 155].

«Товаризація освіти» - це процес виробництва та одночасного споживання платних освітніх послуг. Управління цим процесом організовано за аналогією з управлінням комерційними організаціями. Економічні умови визначаються прибутком. Ефективність діяльності визначається відношенням прибутку до собівартості. Ефективність роботи структурних підрозділів і реалізації окремих процесів визначається їх внеском у формування прибутку. Недоліком такого підходу є переміщення уваги з безпосереднього змісту навчального процесу на фінансові результати закладу [4, с. 81].

«Максимальний інтерес представляє реінжиніринг бізнес-процесів. В основі даної моделі: регулярне перепроєктування в організації процесів функціонування об'єкта управління на предмет найбільш адекватного зовнішнім та внутрішнім умовам діяльності варіанта на даний момент часу. В освітній організації це свідчить про те, що існує знаходження такого поєднання учасників, форм і методів їх взаємодії, оснащення, контролю тощо, при якому її стан буде вищим, ніж зараз. Подібний підхід дозволяє вирішити низку важливих проблем, пов'язаних із: оцінкою стану освітнього процесу;

зіставленням оцінок стану освітнього процесу; критерієм вибору найкращого стану.

Активне практичне використання реінжинірингу бізнес-процесів утруднюється у зв'язку з тим, що: воно досить тривале і дороге; ефект від його проведення має перевищувати витрати, а цього важко досягти, враховуючи некомерційний характер освітньої діяльності; в освітній процес включено невелику кількість учасників, що обмежує можливі варіанти побудови бізнес-процесів їхньої взаємодії.

Проаналізувавши основні характеристики моделей вдосконалення управління, можна виділити загальні для них положення: всі моделі ґрунтуються на визначенні мети вдосконалення управління та відрізняються більше за очікуваним часом досягнення; припускають розробку варіантів досягнення поставленої мети та вибір за тими чи іншими ознаками найбільш відповідного варіанта; передбачають розробку та реалізацію програм для досягнення поставленої мети.»

Отже, всі представлені моделі припускають різні варіації реалізації управління за цілями. Не всі ці підходи повною мірою застосовані до освітнього менеджменту щодо досягнення довгострокових цілей, різноманітності варіантів їх досягнення та складності оцінки стану об'єкта управління в освіті.

РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1 Основні тенденції управління закладами вищої освіти

На основі проведеного теоретичного дослідження (див. розділ 1) слід звернутися до вивчення різних підходів до управління ЗВО, позитивного досвіду інноваційних практик управління освітніми установами, визначити ті принципи, які будуть основоположними в умовах реформування системи вищої освіти та не дозволять зазіхати на демократичні та найважливіші духовні цінності, та у свою чергу, базуватимуться на історичних досягненнях та традиціях вітчизняної вищої школи [13, с. 28].

ЗВО служать центральною ланкою в актуалізації так званого трикутника знань, що включає освіту, дослідження та інновації. Для виконання цієї функції їм потрібна автономія, довгострокове фінансування та ресурси для оперативного управління, організаційна модернізація та відкритість бізнес-спільноті, зокрема мобільність співробітників між вузом та бізнесом. Одночасно має розвиватися співпраця між різними інститутами вищої освіти з дослідницькими центрами, бізнесом та іншими секторами суспільства як на національному, так і на міжнародному рівнях [19, с. 11].

Інтерес до механізму управління ЗВО характерний не тільки для вітчизняного суспільствознавства. Так, іспанський економіст Мора на початку 2000-х рр. звернувся до аналізу тенденцій, характерних для зазначеної сфери у низці європейських країн і зробив висновок, що дослідницький інтерес до управління ЗВО обумовлений зміною характеру взаємин між державою та ЗВО. Вочевидь, що цей чинник має важливе значення у світлі вивчення форм і методів управління вітчизняними ЗВО нині [54, с. 96].

Сьогодні існують різні підходи до формування систем управління ЗВО. Так, О. Мармаза зазначає, що серед усіх обговорюваних у літературі моделей

управління ЗВО можна виділити чотири основні: ієрархічну, колегіальну, анархічну та політичну [25, с. 49]:

Колегіальна модель: рішення виробляється спільно всіма викладачами, влада децентралізована. Основна ідея полягає в тому, що викладачі є достатньо компетентними, зацікавлені в управлінні і можуть самі регулювати діяльність вузу. Для того, щоб діяти скоординовано, їм не потрібна жорстка ієрархія. Влада в такій організації децентралізована та розподілена між частиною викладачів, обраних самими ж викладачами. Однією з недоліків моделі є те, що процес прийняття рішення затягується і забирає багато часу від основної роботи викладачів [21, с. 103].

Ієрархічна модель: рішення виробляється одностайно адміністратором, влада централізована. ЗВО має характеристики, що відповідають опису бюрократії даної Вебером. Серед них можна виділити такі: ієрархія; делегування повноважень; єдині правила, на основі яких здійснюється діяльність ЗВО. Ієрархічна модель має на увазі, що цілі організації чітко визначені і всі найважливіші рішення приймаються адміністрацією [24, с. 51]. У цьому випадку влада сконцентрована в одних руках, як правило, це адміністрація. Прийняття рішень відбувається швидко. Координація всередині організації здійснюється на підставі ієрархічного принципу.

Політична (коаліційна) модель: рішення ухвалюється в процесі переговорів, влада децентралізована. При аналізі управління необхідно враховувати існуючі конфлікти та переговорні можливості агентів. Викладачі організують коаліцію. Влада в цьому випадку сконцентрована в руках коаліцій. Координація здійснюється на підставі влади. Таким чином, реалізується не єдина мета, яка поділяється всіма чи нав'язана всім, а особисті інтереси окремих коаліцій. Рішення приймаються на підставі переговорів [23, с. 43].

Організаційна анархія: рішення приймається досить довільним чином. Ця модель ґрунтується на таких ідеях: по-перше, у ЗВО переважають суперечливі цілі, по-друге, організаційний та технологічний процес більшості агентів не зрозумілий. По-третє, участь викладачів за кількістю часу та зусиль у різних

галузях діяльності вузу має нестабільний характер. У такій організації ухвалення рішення часто відбувається випадковим чином. Відсутня чітка структура управління. Зазвичай ця модель характерна для ЗВО, очолюваних слабким керівником [27, с. 39].

Зазначені моделі не існують у чистому вигляді. Як правило, на практиці у ЗВО реалізуються змішані моделі. Цілком справедливо О. Мармаза зазначає, що в реальному університеті можуть співіснувати різні механізми ухвалення рішень. Ієрархічна модель найбільш точно описує, як функціонує адміністративна організація, у тому числі й ЗВО, особливо у відсутності серйозних проблем. Колегіальна модель – це модель, відповідно до якої освітня установа може функціонувати за відсутності істотних розбіжностей. При цьому низка питань може бути вирішена адміністративним способом і не обов'язково скликати всіх, щоб вирішити, кого потрібно найняти на посаду прибиральника. Політична модель має місце, перш за все, при вирішенні проблем, які не можуть бути вирішені в адміністративний або колегіальний спосіб, коли інтереси агентів суперечать один одному [26, с. 82].

Крім традиційних моделей управління, існують і такі, які багато дослідників відносять до інноваційних розрядів. Зупинимося докладніше на таких підходах до управління ЗВО, як проєктно-орієнтований, системний, стратегічний та процесний [22, с. 140].

«Засновником проєктно-орієнтованого управління ЗВО є В. Григора. Він стверджує, що основною проблемою управління ЗВО є розробка соціального механізму управління, який би дозволив ЗВО адаптуватися до сучасних умов інформаційного суспільства. Цей механізм ґрунтується на проєктно-орієнтованій концепції управління університетом. На думку В. Григори, традиційна ієрархічна структура управління університетом з горизонтальними зв'язками між підрозділами має бути доповнена системою управління проєктами, спрямованими на виконання разових замовлень ринку» [7, с. 31].

Проєктно-орієнтоване управління університетом допомагає забезпечити науково-освітній та соціально-економічний розвиток ЗВО. Воно дозволяє

зберегти організаційні засади освітньої та наукової діяльності ЗВО [29, с. 31]. Водночас даний підхід управління розкриває нову сферу діяльності в ЗВО на основі проєктної організації. Він може підвищити ефективність стратегічного управління, створити умови для постійного вдосконалення діяльності вищих навчальних закладів, підвищити ефективність роботи співробітників університету, створити додаткові робочі місця в університеті та зможе сприяти збільшенню доходів [1, с. 76].

«Наступний підхід до управління ЗВО – системний. Він був розроблений у середині ХХ ст. Людвігом фон Берталанфі, який є розробником загальної теорії систем. У вищих навчальних закладах цей підхід став застосовуватися також у зв'язку з впровадженням менеджменту якості. При системному підході ЗВО розглядається як відкрита система, що складається з взаємопов'язаних елементів, до яких належать люди, завдання, ресурси, структура, технології тощо, здатна швидко реагувати на умови зовнішнього середовища, що змінюються, і взаємодіяти з нею» [14, с. 75].

«Будь-яка система ієрархічна і ЗВО у даному випадку не є винятком. Тобто він має складну управлінську підсистему, організовану за ієрархічним принципом. Управлінська система складається з осіб, які перебувають на найвищому рівні влади та приймають управлінські рішення з найважливіших для організації питань. ЗВО складається з підсистем, які є частиною системи і можуть розглядатися як система нижчого порядку. А сам ЗВО як система є підсистемою системи вищої освіти загалом. Процес управління при системному підході полягає у плануванні, організації дій та контролі за результатами цих дій. У ЗВО у процесі діяльності виникають різні відносини – владні, інформаційні, міжособистісні. Системний підхід дозволяє враховувати відмінності у соціально-культурних особливостях людей, які працюють у ЗВО, а також культурні традиції суспільства. І тому ЗВО як відкрита система органічно вписується у зовнішнє оточення та вважається його підсистемою» [19, с. 11].

Системний підхід дозволяє керівникам усіх рівнів простіше узгоджувати свою діяльність із діяльністю ЗВО, якщо вони розуміють його як систему та розуміють свою роль у цій системі. Орім цього, він допомагає встановлювати причини здійснення недіючих рішень і допомагає покращити планування та контроль [28, с. 41].

Ще один підхід до управління ЗВО – стратегічний. Вітчизняні ЗВО усвідомили необхідність стратегічного управління як найважливішого елемента, що забезпечує їхню діяльність. Цей підхід до управління визначає діяльність ЗВО у сьогоденні для отримання бажаних результатів у майбутньому. Ідея стратегічного управління – це спроба відповісти на запитання про те, як керувати в умовах, які не зовсім прозорі, які змінюються і які залежать від безлічі факторів, зокрема, від дій інших людей, які приймають самостійні рішення і прагнуть своїх цілей [30].

«Стратегічне управління включає стратегічний аналіз, уточнення місії та цілей, вибір стратегії, планування, реалізацію стратегії та оцінку результатів. Не існує єдиної стратегії для всіх ЗВО, адже кожен заклад індивідуальний і розробка стратегії має враховувати цінності та принципи ЗВО, його рід діяльності, вимоги та інтереси всіх заінтересованих сторін тощо. Стратегічне управління дозволяє ЗВО вижити в довгостроковій перспективі в умовах жорсткої конкуренції» [30, с. 72].

Процесний підхід до управління є, по суті, комплексним, оскільки включає основні моменти вищезазначених підходів. «Основоположниками процесного підходу вважаються Ф. Тейлор, А. Файоль та Г. Емерсон. В Україні процесний підхід до управління ЗВО набув поширення у зв'язку з впровадженням системи менеджменту якості. Застосування цього підходу ґрунтується на міжнародних стандартах серії ISO.» Так, стандарт ISO 9001-2008 «Система управління якістю. Вимоги» передбачає застосування процесного підходу при впровадженні системи управління якістю з метою підвищення задоволеності споживачів. Цей підхід розглядає управління вищим навчальним

зкладом як управління серією безперервних взаємопов'язаних процесів [53, с. 680].

На думку прихильників цього підходу, використання процесного підходу для управління надає організації додаткові можливості. Через нього дозволяється оптимізувати систему управління, забезпечити впевненість споживачів в тому, що існуюча система управління націлена на часте покращення та враховує інтереси зацікавлених сторін, таких як споживачі, персонал вузу, постачальники та суспільство. Розробка та впровадження процесного підходу міжнародного стандарту ISO 9001:2008 та отримання сертифікату гарантує споживачам, що у ЗВО питанням якості роботи приділяється велика увага, яка дає конкурентні переваги на ринку послуг. Окрім цього, застосування даного підходу і побудова системи менеджменту якості гарантує чітко визначений порядок та відповідальність за розробку, погодження, затвердження та ведення документації [31, с. 40].

Цей підхід набув широкого практичного застосування в системі вищої освіти різних країн світу [56].

В останнє десятиліття вітчизняні теоретики та практики управління вузівськими системами дуже активно обговорюють питання застосування системи менеджменту якості у ЗВО як важливого управлінського ресурсу. Є значний зарубіжний та відносно невеликий (у часі) вітчизняний досвід щодо впровадження та реалізації цієї системи в установах вищої професійної освіти. Нижче звернемося до аналізу досвіду реалізації системи менеджменту якості у різних сферах життєдіяльності з метою визначення можливості використання їх у освітніх установах [32, с. 244].

У світлі сказаного вважаємо за необхідне визначити ключові принципи управління, дотримання яких дозволить забезпечити ефективне функціонування та подальший розвиток вузівської системи в Україні:

- управління має здійснюватися шляхом відродження та використання власних ресурсів, досвіду та традицій з урахуванням позитивної практики зарубіжних партнерів;

– необхідний захід у співвідношенні участі держави в управлінні системою вищої освіти та автономії ЗВО, де визначальною є воля суб'єкта (керівника ЗВО, викладача, студента) в умовах реформування вищої освіти для того, щоб враховувалися інтереси реальних учасників освітньої діяльності;

– інтеграційні процеси мають бути для ЗВО не фатальною неминучістю, а усвідомленою необхідністю та здійснюватися з урахуванням реальних умов та можливостей [55, с. 170]

Зазначимо, що зростання попиту на вищу освіту та необхідність інвестування в людський капітал стикаються з обмеженими ресурсами громадського сектору. Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується все більшим проникненням духу, норм, правил, методів функціонування та управління корпоративного бізнес-середовища у вузівську практику. Спостерігається зміна ролі держави – у багатьох країнах держава може забезпечити повністю надання та фінансування суспільству послуг вищої освіти. Державна підтримка скорочується, що змушує вищі навчальні заклади диверсифікувати джерела надходжень та оптимізувати наявні ресурси, експериментувати з новими для них джерелами фінансування (насамперед через оплату за навчання), вступати в кооперацію з приватним сектором, брати участь у злиттях та поглинаннях [35, с. 113].

У сфері вищої освіти використання методів нового управління приводить до використання принципів корпоративного управління у ЗВО. Теоретичною передумовою корпоратизації вищої освіти є концептуальний підхід до вищої освіти як до змішаного блага, а також як до основи теорії суспільного вибору.

Перехід до ринкової економіки України викликав з 90-х рр. минулого століття сплеск публікацій з питань реформування та модернізації управління вищою освітою. Впровадження ринкових методів управління, партнерства бізнесу та освіти, застосування корпоративних методів управління у ЗВО знаходять відображення у численних дослідженнях вітчизняних учених. Проте, усталеного й однозначного поняття «корпоративне управління у ЗВО» у

вітчизняній та зарубіжній літературі ще не склалося. На думку дослідника О. Черниша корпоратизований університет – це організація (інститут), що характеризується процесами, критеріями прийняття рішень, очікуваннями, організаційною культурою та операційними практиками, які мають коріння у сучасній бізнес-корпорації. О. Черниш наголошує, що такий університет характеризується входженням у ринкові відносини та використанням ринкових стратегій у прийнятті інституційних рішень. Таке визначення, з нашого погляду, фрагментарно відбиває суть даного явища і має дуже обмежений і абстрактний характер, який бере до уваги особливості суб'єктів перенесення описуваних характеристик корпоративного світу, тобто ЗВО [50, с. 143].

Ми підтримуємо думку Президента Сіракузького університету (США) Ненсі Кантор про те, що корпоративне управління належить насамперед не до фінансової складової, а до виконання місії ЗВО, використання інтелектуального капіталу для суспільного блага. Досягнення цієї мети вимагає знань у дії, тобто різнобічного співробітництва професорів та студентів з усіма секторами суспільства, включаючи корпоративний [38, с. 41].

Складні та суперечливі процеси корпоративного управління у ЗВО дослідники найчастіше звужують до однокритеріального розуміння цього багатогранного явища. Критерієм виступає фінансова складова. На думку одного з авторів такого вузького трактування, університети наслідуючи приклад корпорацій, оцінюють окремі факультети та програми щодо їх здатності бути самоокупними та залучати гроші до ЗВО [34, с. 251].

Сучасні виклики вищої освіти включають: необхідність обслуговувати більше студентів; високі витрати; питання, пов'язані з роллю та статусом професорсько-викладацького складу; питання інституційного управління, що вимагають використання специфічної бізнес-моделі корпоративного світу. На наш погляд, ми бачимо доцільність запозичення та адаптування структури та практики корпоративного сектору для подолання поточних викликів, з якими стикаються ЗВО.

Слід наголосити, що дослідження корпоративного управління у ЗВО дають можливість визначення корпоративного управління у ЗВО на макрорівні і на мікрорівнях.

«На макрорівні під корпоративним управлінням у ЗВО ми розуміємо процеси державного регулювання, підтримки та сприяння процесів впровадження, трансформації та адаптації методів, моделей та передового досвіду (практики) корпоративного управління у сферу вищої освіти, підвищення ступеня автономності вузів та реалізації механізмів державно-приватного партнерства з метою підвищення соціальної ефективності та відповідальності сторін» [35, с. 112].

«На мікрорівні – це використання механізмів ефективного корпоративного управління, які забезпечують узгодження інтересів стейкхолдерів та створення умов для довгострокової співпраці з бізнес-спільнотою, які сприятимуть виконанню місії вузу та підтримці академічних цінностей вищої освіти» [35, с. 119].

Отже, вища освіта є одним із найважливіших факторів економічного, духовного та соціального розвитку суспільства, оскільки для прискорення економічного та соціального зростання необхідно робити ставку на науковий та інтелектуальний потенціал країни. Це своє чергу має бути умовою для розвитку інноваційної економіки та розвитку суспільства. Для того, щоб бути успішними в сучасному світі, увійти до світового освітнього простору сучасним ЗВО необхідно вирішувати питання про використання нових управлінських технологій. Це дозволить їм бути конкурентоспроможними, підвищити культуру та ефективність своєї діяльності, що сприятиме подальшому розвитку та добробуту ЗВО. Сьогодні існують різні підходи до управління вишами. До ефективних управлінських інструментів відносять: ієрархічну, колегіальну, анархічну та політичну моделі управління, проектно-орієнтований, системний, стратегічний та процесний підходи управління, систему менеджменту якості, а також і корпоративне управління, які в сукупності за умови обліку специфіки

сфери освіти, а також обліку наявних традицій та досвіду вітчизняної вищої школи можуть стати дієвим елементом інноваційного управління ЗВО.

2.2 Характеристика процесів управління закладами вищої освіти на сучасному етапі розвитку суспільства

У недалекому минулому вища освіта була ніби соціальний інститут, який виконує функції підготовки та включення індивіда до різноманітних сфер життєдіяльності суспільства. Нині, на сучасному етапі розвитку суспільства, призначення системи вищої освіти полягає не у спеціалізації підготовки, а у забезпеченні особистісного та індивідуального розвитку людини. Інакше кажучи, ЗВО через умови ринкової економіки виступають виробниками інтелектуальної продукції. Від наукових праць до випуску фахівців.

Як можна помітити, існує два рівні організації управління: модель організації власне ЗВО, і модель організації управління вищою освітою (з боку держави). Хоча очевидно, що ці два рівні взаємопов'язані, основну увагу ми приділимо лише першому, і торкнемося другого лише побіжно.

У сучасних умовах, нова модель ЗВО має передбачати як основні системні якості насамперед відкритість та багаторівневість організаційної структури. Саме така структура призводить до гнучкості у сфері управління, від якої багато в чому залежить адаптація всього ЗВО до мінливих умов сучасного розвитку суспільства.

Система управління ЗВО має низку визначальних чинників, такі як організація освітнього процесу, ефективність роботи ЗВО, специфіка управління навчальним закладом на сучасному етапі розвитку суспільства [36].

«Для того, щоб зрозуміти, що таке система управління ЗВО, необхідно розібратися з поняттям «управління» – це усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона упорядковує та підпорядковує своїм інтересам елементи довкілля – суспільства, живої та неживої природи, техніки. Управління – це процес, орієнтований досягнення певних цілей» [45, с. 34].

Система управління ЗВО – це форма розподілу, координації та реалізації управлінської діяльності в рамках структури навчального закладу, яка визначена специфікою його внутрішніх підрозділів, органів управління, їхньою взаємодією та взаємозв'язком [43, с. 156].

Формування моделі управління ЗВО на сучасному етапі розвитку суспільства потребує істотних витрат, як фінансових, і часових, особливо у умовах його модернізації, розвитку, зростання. Безпосередньо від побудови моделі управління ЗВО залежить підвищення ефективності системи управління у ЗВО і від вибору стратегії підвищення ефективності освітньої діяльності (рисунок 2.1) [37, с. 205].



Рисунок 2.1 – Вибір стратегії ЗВО

Сучасні моделі управління ЗВО різноманітні. Класифікуємо існуючі моделі за низкою критеріїв.

1. За характером спрямованості освітнього процесу:

- дослідницька модель ЗВО полягає в інтеграції дослідницької діяльності студента з професійною;
- гуманітарна модель. Її сутність – у діяльності, пов'язаній з узагальненням, збереженням та трансляванням культурного досвіду людства. Ця модель дозволяє демонструвати глибинні основи професійної етики і вчити студента оцінювати корисність професійного рішення, що ним приймається.

2. За типом соціального замовлення:

- «ЗВО– фірма» – модель орієнтована при підготовці фахівців на сучасну ситуацію, що складається під впливом ринку, тобто попиту та пропозиції.
- «ЗВО – суспільство» – модель орієнтована на фундаментальні дослідження, що задаються суспільними потребами (економічними, політичними, соціальними та ін.).

3. За характером існування та організації:

- інноваційна модель. На базі ЗВО створюються різноманітні інноваційні структури: науково-технічні парки, інкубатори; інноваційні навчально-науково-виробничо-фінансові комплекси. Ця модель передбачає такий механізм взаємодії науки, освіти та виробництва, при якому системотворчим елементом виступає ЗВО, а способом зв'язку з іншими елементами є договори різної юридичної сили. Тобто створюється зв'язка «ЗВО – підприємство – галузь – територія»;
- традиційна модель. Модель, при якій взаємодія між ЗВО та підприємствами обмежується фінансуванням навчання студентів цими підприємствами та проходженням виробничої практики.

Важливо розуміти, що кожна з наведених моделей включає соціально-психологічну основу, як базу, на якій будуються основні елементи моделі ЗВО. Ця база повинна визначатись інститутами ЗВО, які покликані сприяти ефективній соціалізації студентів, як у ЗВО, так і у професійній діяльності.

Крім того, важливо розуміти, що від соціалізації студентів у ЗВО також залежатиме, чи присвятять вони себе науковій діяльності, чи займуть лише нішу професійної діяльності. Безумовно, сьогодні функції соціалізації повинні виконувати професорсько-викладацький склад (безпосередньо викладачі, наукові керівники тощо), студентські добровольчі організації та профкоми студентів. Однак найчастіше така робота проводиться обмежено, і вона ґрунтується на добровільності студентів. А найчастіше ентузіазм пошуку себе у ЗВО властивий далеко не більшій частині студентства. Тому необхідна нова організаційна модель управління, яка б інтегрувала ці інститути ЗВО на якісно новій основі [39, с. 71].

І така модель з'явилася: болонська система. Безумовно, важлива її позитивна властивість – організація вузу таким чином, що соціалізація студентів закладена в її основу. Справді, створення дворівневої, трирівневої системи освіти (бакалаврату – магістратури – аспірантури) сприятиме соціалізації студентів, як у рамках вузу, так і в рамках їхньої майбутньої професійної діяльності – чи вона наукової, чи просто пов'язана зі спеціалізацією [17, с. 44].

У процесі глобалізації освіти вирішується питання про уніфікацію системи освіти, приведення національних освітніх систем у відповідність до загальних стандартів, що дозволяють більш ефективно здійснювати підготовку фахівців, які можуть бути потрібні у галузях світової економіки.

Погодимось з тим фактом, що процеси глобалізації, що зумовлюють інтеграцію української освіти у світовий освітній простір, вельми неоднозначні. Глобалізація як процес розвитку включає дві протилежні сторони. З одного боку, це інтеграційна складова, а з іншого – дезінтеграційна складова, що породжується відверто агресивним характером нав'язування інтеграції. Результатом останнього стають процеси «національної дезінтеграції». Процес глобалізації, провідною тенденцією якого є інтеграція світового співтовариства в єдине ціле, одночасно запускає механізми локальної культурної, національної

дезінтеграції (розпадання, зникнення), які можуть мати руйнівний вплив на особистість, аж до повної втрати ідентичності з власною культурою [42, с. 83].

Не йдеться про те, щоб «сховатися в раковину» внутрішньодержавних проблем і не використати наявний у світовій практиці позитивний досвід розвитку ЗВО та системи професійної освіти і не взаємодіяти із закордонними партнерами. Однак бездумне запозичення чужого досвіду, відмова від наявних національних традицій і досягнень виключно заради того, щоб бути прийнятими до якогось «міжнародного клубу», очевидно, не може дати українській системі вищої освіти реальний шанс стати потужним соціальним інститутом та ресурсом подальшого розвитку українського суспільства.

Сучасна соціально-економічна та політична нестабільна ситуація в українському суспільстві зумовила і тяжке становище ЗВО. Керівники замість розробки ретельно продуманої стратегії розвитку ЗВО змушені шукати миттєві шляхи виживання в умовах бюджетного недофінансування, підвищення тарифів на комунальні послуги, демографічної кризи. У цій ситуації багатьма теоретиками та практиками управління пропонується застосовувати найбільш дієві механізми, використовуючи не лише традиційні, перевірені часом, управлінські форми та методи діяльності, а й інноваційні (сучасні) [35].

Важливо також відзначити, що всі моделі управління ЗВО можна об'єднати у дві: сучасна та традиційна. Безумовно, що у сучасній моделі мають бути елементи, орієнтовані на ринкові умови, як і елементи, у межах яких ведеться фундаментальна наукова робота. Повинні мати місце процеси інноваційного типу (інтеграція як з провідними підприємствами регіону на багатьох рівнях, починаючи від навчального та закінчуючи науково-дослідним; так і інтеграція у провідні державні та суспільні процеси тощо).

Є думка, що традиційні методи управління, які застосовуються у більшості ЗВО, добре зарекомендували себе в умовах обмеженого ринку та слабкої галузевої конкуренції. Основними їх відмінностями є стабільність та сталість.

Не можна не враховувати того факту, що радянська наукова школа була однією з найсильніших у світі, і багато принципів, закладених в основу системи управління ЗВО, виправдовують себе і зараз. До позитивних властивостей існуючих систем управління ЗВО можна віднести колегіальність, науковість, високий рівень професіоналізму [46, с. 79].

В той самий час, в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, жорсткої конкуренції та високої інтенсивності економічних і соціальних процесів у суспільстві, традиційні методи управління не дозволяють витримувати швидкість змін, та стають перешкодою щодо реалізації різних інновацій. Відбувається повсюдна комерціалізація видів діяльності освітніх установ, ЗВО в умовах конкурентної боротьби готові здійснювати будь-які замовлення, у тому числі разові, нестандартні. Дослідники справедливо стверджують, що економічна криза, системні зміни та недорозвиток ринку робочої сили змушують систему вищої освіти функціонувати в умовах ризику та невизначеності [47, с. 34].

Крім усього сказаного, процеси, пов'язані з інтеграцією України у світовий освітній простір, впливають на характер управління ЗВО і на якість освіти дуже неоднозначно. Бездумне запозичення зарубіжного досвіду ніколи не давало позитивного результату. Необхідно враховувати національну специфіку, традиції, інший, ніж в інших країнах, історичний досвід соціально-економічного та політичного розвитку. Інтеграція заради інтеграції може принести дуже плачевні результати.

Сам фактор інтеграції освітньої системи пов'язаний зі зниженням якості освіти. Інтеграція – процес позитивний, але адекватно може здійснюватися за відносної рівності систем освіти (рівності економіки, політиці та інших.). Поки громадські системи залишаються різними, адекватності в інтегративному процесі не буде [47, с. 51].

Визначаючи ключові проблеми, що супроводжують функціонування української системи вищої освіти, слід назвати також такі, як:

- посилення формалізації у процесі атестації та акредитації спеціальностей та ЗВО;
- перенасичення праці викладача нехарактерними видами діяльності (підготовка величезної кількості документації, залучення до «заробляння грошей» для вузу укладанням держдоговорів, грантів тощо);
- значне скорочення чисельності ЗВО, насамперед регіонального масштабу та значення;
- реформування системи атестації кадрів вищої кваліфікації (скорочення дисертаційних рад, формалізація та посилення вимог до порядку підготовки та захисту дисертацій; зміна статусу аспірантури);
- планомірне закриття непрофільних спеціальностей у ЗВО, скорочення бюджетних місць; і багато іншого [35].

Все це означає по суті повернення до централізації управління ЗВО. І, незважаючи на повсюдне поширення тези про розширення автономії освітніх установ, на ділі свободу та достатнє фінансування отримали лише одиниці (провідні вузи, переважно столиці України).

Проаналізуємо управління ЗВО України на сучасному етапі розвитку суспільства. Існують такі моделі управління вітчизняними ЗВО, як багаторівнева та колегіальна моделі управління [48, с. 120].

Багаторівнева модель управління відповідає особливостям освітньої діяльності ЗВО: організація та здійснення освітнього процесу. Ця модель відповідає трьом рівням управління у ЗВО:

- управління всім ЗВО;
- блоками спеціальностей;
- підготовкою окремих програм та спеціальностей (рисунок 2.2).

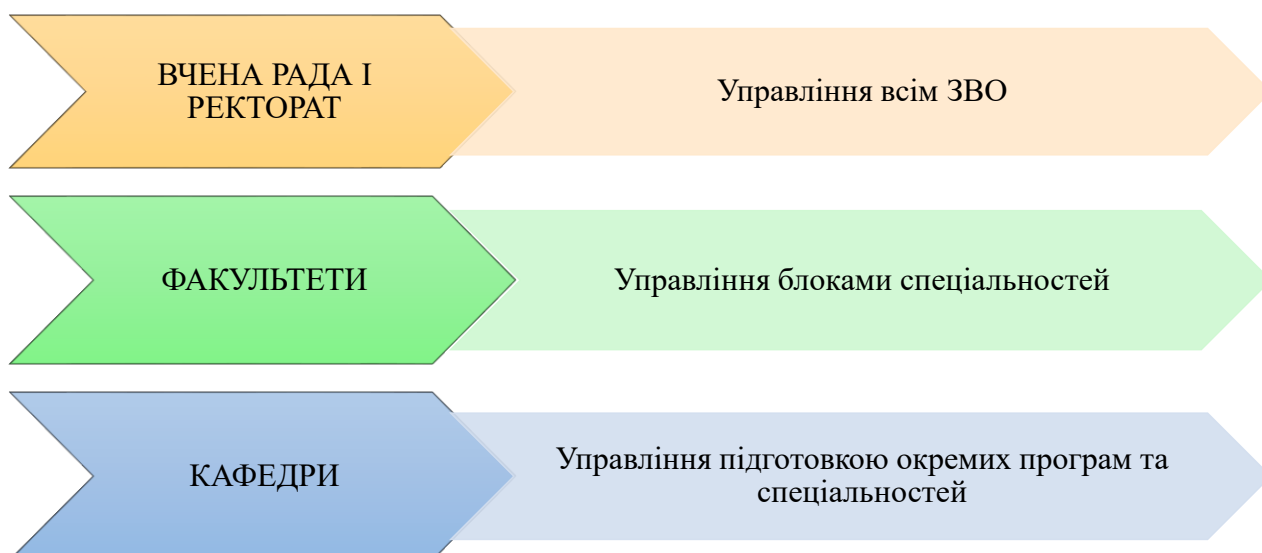


Рисунок 2.2 – Багаторівнева модель управління ЗВО

У даній моделі управління ЗВО виділяється 4 основні групи показників, що характеризують діяльність ЗВО:

- показники науково-дослідної діяльності;
- фінансові показники;
- показники результативності, навчання та розвитку навчальної діяльності студентів;
- внутрішні показники ЗВО.

Відповідно до багаторівневої моделі управління ЗВО, виконавчі та колегіальні органи управління, такі як вчена рада та ректорат ЗВО, приймають усі ключові рішення, усі стратегічні пріоритети, цілі та завдання ЗВО. Таким чином, це дозволяє об'єктивно здійснювати управління ЗВО на всіх його рівнях.

Проте, багаторівнева модель управління ЗВО має і проблемні місця на сучасному етапі розвитку суспільства, такі як:

- складна адаптація структур до умов, що змінюються;
- уповільнена реакція на зміни у зовнішньому середовищі;
- переважання в управлінському процесі завдань оперативного управління, що послаблює систему управління у довгостроковій перспективі;

– проблеми у розробці та прийнятті рішень з подальшим прогнозуванням.

Сучасні багаторівневі моделі управління ЗВО вимагають підвищення ефективності системи управління освітнім процесом та освітньою організацією загалом. Впровадження єдиних стандартів навчання, які не поступаються світовим стандартам, удосконалення законодавчої бази освітньої діяльності вищих навчальних закладів, все це передбачає модернізацію багаторівневих моделей управління у ЗВО. У конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг всі ЗВО мають бути поставлені в однакові умови. Забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу викладацьких кадрів відповідно до потреб суспільства, самої системи освіти, і навіть вимогами українського законодавства, все це має і повинно стати метою стратегічної державної кадрової політики у ЗВО (рисунок 2.3).

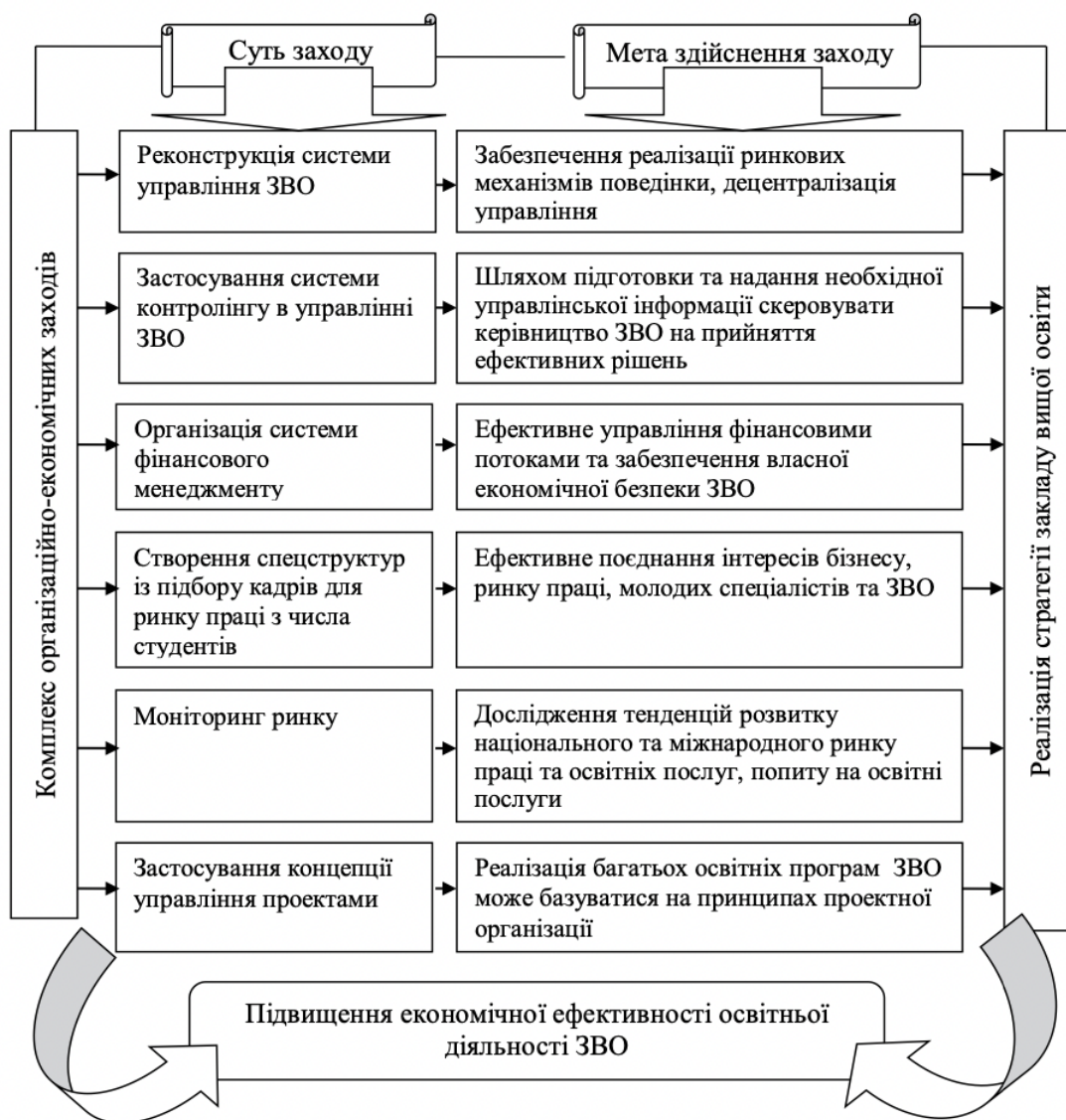


Рисунок 2.3 – Стратегічна державна кадрова політика у ЗВО

Колегіальна модель управління ЗВО є однією з перших у дослідженнях з університетського управління, де рішення приймаються шляхом тривалих переговорів викладачів, які достатньо компетентні і можуть самі регулювати діяльність університету [4, с.4].

Відповідно до цієї моделі, влада децентралізована та розподілена між викладачами.

Недоліки цієї системи, це тривале прийняття рішень, відсутність персональної відповідальності, скорочення часу викладацьку діяльність і конфліктів.

Однак, колегіальна модель у чистому вигляді існувала лише до XVIII ст. ЗВО необхідні ректор, вчена рада, опікунська рада та конференція працівників та студентів для дотримання принципів єдиноначальності.

Підсумовуючи, можна сказати, що ЗВО потребує різноманітності, запровадження нових форм моделей управління у закладах вищої освіти. Звичні моделі управління застаріли і часто не відповідають вимогам у системі сучасної вищої освіти.

2.3 Чинники, що впливають на якість управління освітньою організацією

Актуальність створення ефективного управління у сфері вищої освіти на сучасному етапі визначається такими чинниками [2; 8; 17; 35; 38; 39; 40; 47]:

1. Відповідність діяльності університетів відносно потреб держави

Держава, виділяючи на вищу освіту бюджетні кошти, хоче бути впевнена у правильному та раціональному їх використанні та зацікавлена в ефективній системі управління у сфері вищої освіти.

«У ширшому плані, перехід розвинених держав до побудови економіки, заснованої на знанні, до створення в країні інноваційної системи, що включає вищу якість людського капіталу, зумовлює необхідність розвитку економіки знань, економіки освіти та відповідного менеджменту цих сфер діяльності» [47].

2. Відповідність діяльності університетів запитам громадян, роботодавців.

З одного боку, громадяни та роботодавці направляють свої кошти, як правило, до освітніх закладів з ефективною та прозорою системою забезпечення якості.

З іншого боку, в умовах зростання безперервної освіти («освіти дорослих»), «освіти протягом усього життя» – «life long learning»), ЗВО необхідно перебудовувати під потреби у професійному навчанні різних

категорій населення: студентів, студентів зрілого віку, студентів, які навчаються вдома, студентів, які навчаються неповний день, студентів вечірнього, заочного та дистанційних форм навчання; дедалі більше розширюється навчання за скороченими програмами, у тому числі для здобуття другої вищої освіти; зростає попит на програми навчання з вивченням окремих дисциплін у різних університетах тощо [2, с. 8].

3. Відносним зниженням витрат на вищу освіту та необхідністю залучення позабюджетних коштів.

Зниження частки державних (бюджетних) видатків у забезпеченні потреб ЗВО – характерна риса останніх десятиріч для абсолютної більшості розвинених країн світу і особливо – країн з перехідною економікою. Практично у всіх розвинених країнах вкладення коштів в інфраструктуру ЗВО скоротилися нижче за рівень, необхідний для підтримки стійкості. Це викликано, зокрема, переходом до масової вищої освіти та тим, що уряди, бачачи попит населення, роботодавців на вищу освіту, намагаються перекласти на їхні плечі частину видатків [17, с. 44].

4. Ростом конкуренції між ЗВО за бюджетні кошти

«Це характерно також для всіх розвинених країн світу, де схеми бюджетного фінансування вибудовані за певними формулами, визнаними в освітній спільноті та стимулюючими відповідну ефективну освітню, наукову, інноваційну та іншу діяльність ЗВО» [35, с. 112].

5. Зростанням конкуренції між ЗВО за позабюджетні кошти на ринку освітніх послуг

«В умовах глобалізації та інтернаціоналізації освіти, розвитку транскордонної освіти, диверсифікації освітніх програм, що розробляються вищими навчальними закладами, розширення експорту освітніх послуг та розповсюдження вищої освіти з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (дистанційної та відкритої освіти, за допомогою мережі філій, представництв тощо), у цих умовах різко зростає конкуренція між ЗВО як на міжнародному, так і на регіональних ринках освітніх послуг» [47].

6. Змінами у правовому становищі (статусі) ЗВО

В умовах прагнення (і стимулювання урядами) більшої самостійності ЗВО, у тому числі відносно розширення позабюджетних джерел доходів, коли в значній частині державних ЗВО частка позабюджетних коштів становить від 50 до 90%, у цих умовах збереження статусу бюджетної установи або суперечить справжньому розумінню статусу, стримує розвиток ЗВО. Перехід ЗВО у новий статус з більшою автономією і більшою відповідальністю, спричиняє зміни у структурі і функціях управління ЗВО і в університетському менеджменті [38, с. 49].

7. Необхідністю цілеспрямованої діяльності зі створення систем управління якістю у ЗВО відповідно до світових тенденцій (зокрема, відповідно до європейських підходів у рамках Болонського процесу).

У сучасних умовах масової вищої освіти, для визнання високого рівня ЗВО, визнання документів, що видаються ним, підвищується роль як акредитації якості ЗВО з боку професійних співтовариств, у тому числі – міжнародних професійних асоціацій, так і створення ефективних внутрішньовузівських систем управління якістю відповідно до певних освітньої та/або професійної спільноти вимог.

8. Необхідністю адекватної відповіді університетської спільноти на революційні зміни, які неминучі в організації навчального процесу в умовах інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)

9. «Розвиток безперервної освіти вимагає від ЗВО нових організаційно-економічних рішень у реалізації програм підвищення кваліфікації, перепідготовки дорослого населення. Розширення масштабів безперервної освіти викликає необхідність нових управлінських рішень, що забезпечують доступність відповідних освітніх програм, зокрема для забезпечення достатнього освітнього рівня працівників у країнах зі складним адміністративно-територіальним устроєм» [39, с. 97].

10. Наростанням тенденцій, пов'язаних з інтеграцією діяльності навчальних закладів, створенням стратегічних альянсів, міжнародних програм,

формуванням регіональних та міжнародних освітніх мереж. Ці тенденції також є відображенням процесів глобалізації. При цьому конкуренція за споживача доповнюється конкуренцією між мережами навчальних закладів як суб'єкти мережі.

Отже, серед чинників, які впливають на якість управління освітньою організацією, можна виділити наступні: відповідність діяльності університетів відносно потреб держави; відповідність діяльності університетів запитам громадян, роботодавців. Відносно зниження витрат на вищу освіту і необхідністю залучення позабюджетних коштів; ріст конкуренції між ЗВО за бюджетні кошти; зростання конкуренції між ЗВО за позабюджетні кошти на ринку освітніх послуг; зміни у правовому становищі (статусі) ЗВО; необхідність цілеспрямованої діяльності зі створення систем управління якістю у ЗВО відповідно до світових тенденцій; необхідність адекватної відповіді університетської спільноти на революційні зміни, які неминучі в організації навчального процесу в умовах інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій; розвиток безперервної освіти вимагає від ЗВО нових організаційно-економічних рішень у реалізації програм підвищення кваліфікації, перепідготовки дорослого населення; наростання тенденцій, пов'язаних з інтеграцією діяльності навчальних закладів, створенням стратегічних альянсів, міжнародних програм, формуванням регіональних та міжнародних освітніх мереж.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1 Розробка моделі управління закладом вищої освіти на основі принципів корпоративного управління

Процес корпоративного управління у ЗВО носить довгостроковий глибокий характер та стосується не лише механізмів функціонування вищої освіти, а й близьких взаємозв'язків та співробітництва з приватним сектором. Це характеризується серйозним проникненням у вузівське життя корпоративної економіки, культури, практик та впливає на зовнішнє та внутрішнє середовище навчальних закладів [57, с. 219].

«Під впливом довкілля відбуваються у взаємовідносинах зрушення між державою та бізнесом, змінюється бачення ролі та завдань ЗВО у суспільстві, а також у системі ринкових відносин. Важливим проявом корпоративного управління у ЗВО є те, що цей сектор розглядається ЗВО як стратегічний партнер для довгострокового співробітництва» [48, с. 93].

Для того, що розробити модель управління ЗВО на основі принципів корпоративного управління, розглянемо напрямки корпоративного управління у ЗВО:

- лібералізація комплексу організаційно-економічних, фінансових, правових та ін. взаємовідносин держави та ЗВО;
- використання принципів нового менеджералізму та оцінювання діяльності ЗВО за результатами;
- розгляд та оцінювання ЗВО як економічного учасника ринку. ЗВО дедалі більше стикаються із завданням залучення значних позабюджетних коштів. У ряді українських ЗВО позабюджетні доходи становлять 70% загальних доходів, така ж картина спостерігається в американських державних університетах;

– подальший розвиток багатоканальності фінансування, диверсифікацію доходів, позабюджетних фондів, оплату за навчання, проведення науково-дослідних розробок на договірній основі, співробітництво з промисловими підприємствами, громадськими організаціями, фондами, здачу в оренду приміщень, управління фондами цільового капіталу та ін.;

– розширення фінансової підтримки ЗВО з боку корпорацій. Насамперед, таке фінансування спрямовується на наукові дослідження, стипендіальне забезпечення студентів, розвиток програм стажувань студентів, створення корпоративних кафедр, спонсорування професорських ставок, створення спільних програм та корпоративних університетів на базі ЗВО;

– виведення показників прибутковості та фінансової ефективності в як ключові індикатори успішності ЗВО, забезпечення економічної стабільності.

Розвиток методів корпоративного управління у ЗВО набуває таких форм:

1) відбувається створення керуючих Рад, відділення власників ЗВО (держави) від менеджерів (ректорат), а також зміни в організаційній структурі управління, що проявляється у запровадженні незалежних опікунських та спостережних рад (аналогів рад директорів у корпораціях);

2) під тиском зовнішнього та внутрішнього середовища стає необхідним стратегічне планування, включаючи процеси розробки та дотримання місії ЗВО, проведення бенчмаркінгу;

3) стає можливим застосування найкращих практик корпоративного управління, включаючи запровадження принципів прозорості, підзвітності, розкриття інформації, оцінювання та фінансування за результатами, розробка та впровадження так званих «індикаторів успіху». Кодексів корпоративної поведінки, кодексів честі, розширення соціальної відповідальності, націленої на служіння місцевій спільноті та суспільству загалом.

Професіоналізація вищої освіти є загальносвітовою тенденцією, що висуває високі освітні та компетентні вимоги до керівників ЗВО усіх рівнів. Країни, спрямовані на експорт вищої освіти як на серйозну статтю бюджету, розвивають програми адміністрування та управління всіма аспектами університетського життя – від прийому студентів до роботи з випускниками усіх програм. Клієнтоорієнтоване виробництво знань та надання послуг, впровадження принципів загального контролю якості, систем управління та моніторингу якості освіти, інформаційні портали, сучасні технології web2.0 стають необхідним атрибутом сучасного ЗВО, що прагне підвищувати конкурентоспроможність як на локальному, так і глобальному ринках [51, с. 77].

Особливістю процесів корпоративного управління у ЗВО є їхня амбівалентність впливу на вузівське середовище. Представимо зведену таблицю, що розкриває як позитивні, так і негативні сторони амбівалентності процесів корпоративного управління у ЗВО (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Амбівалентність процесів корпоративного управління ЗВО

Позитивні сторони	Негативні сторони
<p>Більше фінансових ресурсів та їх диверсифікація.</p> <p>Стабільність та рівень виплат.</p> <p>Концентрація ресурсів для розвитку досліджень.</p> <p>Посилення конкуренції.</p> <p>Підтримка студентів.</p> <p>Удосконалення керування.</p> <p>Зростання професіоналізму управлінського персоналу.</p> <p>Сучасний організаційний дизайн.</p> <p>Посилення контролю якості.</p> <p>Націленість на досягнення результату.</p> <p>Зростання інтелектуального капіталу та нематеріальних активів.</p> <p>Адаптація програм навчання до запитів ринку праці.</p> <p>Розширення зв'язків ЗВО з бізнес-спільнотою в області працевлаштування випускників</p>	<p>Низький престиж ринкових відносин у академічному середовищі.</p> <p>Порушення академічних свобод у виборі тематики та напрямів досліджень, отриманих результатів та можливості вільного обміну ідеями та результатами, включаючи їх публікацію.</p> <p>Можливе зниження якості досліджень, спотворення результатів для замовників.</p> <p>Посилення непрозорості та «Секретності», виконавці можуть і не знати справжніх мотивів та ланцюгів контракторів.</p> <p>Застосування однокритеріального підходу прибутковості до роботи підрозділів та вузу в цілому.</p> <p>Перетворення основних видів діяльності – під допоміжні.</p> <p>Зниження фундаментальності освіти для прикладних практикоорієнтованих знань і навичок.</p> <p>Зниження значущості та зменшення уваги дослідженням, навчальним програм, які не отримують цільового фінансування.</p>

Більшість принципів корпоративного управління спрямовано на їх реалізацію у зоні вищого рівня управління (включаючи Раду директорів) та у зоні взаємодії ЗВО з ринком праці та бізнес-спільнотою. При цьому ЗВО розглядається вбудованим у зовнішнє середовище ринкової економіки (рисунок 3.1).

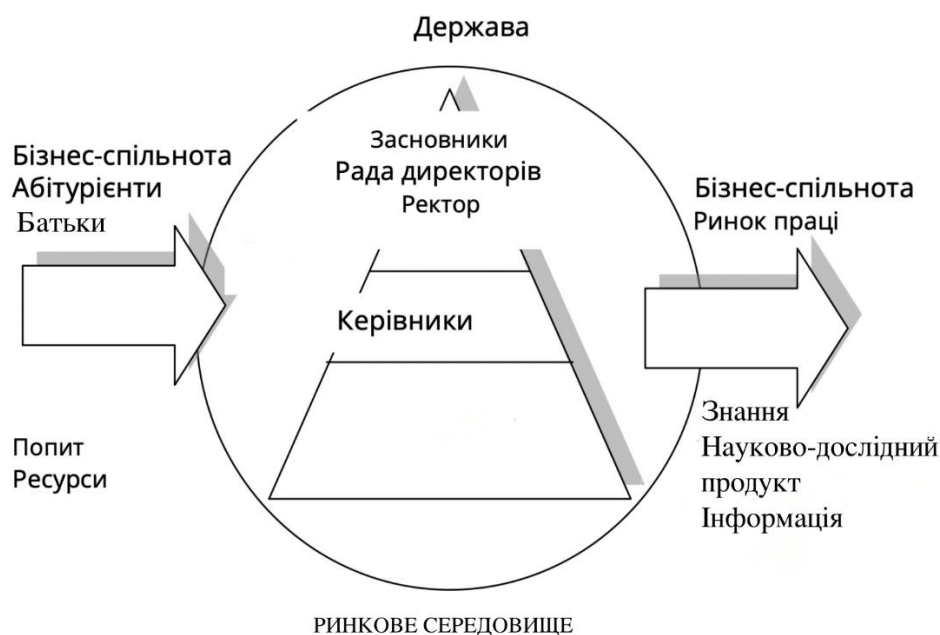


Рисунок 3.1 – Схематичне зображення ЗВО, вбудованого у зовнішнє середовище

Умовою поширення корпоративного управління є постійне перебування у рамках соціальної місії та у зонах відповідальності ЗВО. Порушення цих кордонів веде до негативних наслідків та загроз для функціонування вищої освіти.

Основною умовою переходу ЗВО до корпоративних принципів управління є високий ступінь його автономності, за якого збільшуються свобода розпорядження ресурсами та знімаються бар'єри на шляху реалізації клієнтоорієнтованого підходу. Поряд із цим головним принципом управління виступає орієнтація на індивідуальні освітні траєкторії, розробка навчальних планів та програм під корпоративне замовлення, реалізація компетентнісного підходу, підвищення гнучкості та швидкості реагування на зміни ринку праці.

Відмінною особливістю інноваційної моделі ЗВО, що розробляється, є наявність у ній Ради директорів.

До складу Ради директорів мають входити ректор, представники держави, бізнес-спільноти, роботодавці, випускники. При цьому менше 50 % складу Ради директорів необхідно віддавати незалежним членам, які не мають матеріальних, фінансових та інших зобов'язань, конфліктів та інтересів.

Рада директорів є основним провідником принципу стратегічного управління системою управління ЗВО. Це зумовлено необхідністю розробки бачення, формування місії та стратегії розвитку ЗВО. До цього процесу мають залучатись представники всіх рівнів зацікавлених осіб внутрішнього середовища ЗВО: Ради директорів, ректор, професорсько-викладацький склад. Їхню взаємодію найлегше здійснювати через створення спеціальної комісії з розробки місії та визначення політики ЗВО.

За багатопрофільної діяльності ЗВО доцільно створювати Наглядові Ради при кожному факультеті та навіть на окремих програмах. До складу Наглядових Рад мають входити авторитетні представники професорсько-викладацького складу самого ЗВО, незалежні експерти, представники світової академічної спільноти.

Вибудовування процесів корпоратизації неможливе без побудови у ЗВО системи внутрішнього аудиту, основними ланками якого є: комітет з етики; відділ академічного контролінгу, бібліотечний комітет, комітет з ІКТ; відділ фінансового аудиту, асесмент-центри. Структура управління ЗВО повинна включати основні інфраструктурні ланки, які беруть участь у створенні організаційної культури, умов навчання і праці співробітників і в підвищенні соціальної ефективності ЗВО.

У моделі знаходить реалізацію механізм прийняття рішень та визначення стратегічних напрямів діяльності не зверху вниз, а знизу вгору шляхом узгодження цілей та інтересів при забезпеченні консенсусу між ректором, Вченою Радою та Радою директорів. Важливу роль відіграє і посилення диверсифікації джерел доходів та багатоканальне фінансування ЗВО,

вирішення проблем розкриття інформації та взаєморозуміння між бізнесом, наукою та освітою, підвищення репутації ЗВО та ступеня узгодження інтересів та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

Нами розроблено модель управління ЗВО на основі принципів корпоративного управління, в основу якої покладено схему інтеграції основних процесів державного регулювання сфери вищої освіти з метою створення умов для корпоративного управління та підвищення ефективності ЗВО (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Модель управління ЗВО на основі принципів корпоративного управління

Пропонована модель надає можливість запровадження тих принципів корпоративного управління, які несуть очевидні переваги і можливості для подальшого розвитку ЗВО.

3.2 Основні рекомендації щодо вдосконалення процесів управління закладом вищої освіти в умовах формування корпоративного управління

В основу пропонованої моделі управління ЗВО на основі принципів корпоративного управління покладено метод бенчмаркінгового дослідження, яке проводилося за ключовими процесами взаємодії трьох основних учасників – ЗВО, держави та бізнес-структур, які реалізують програму посилення інтеграції освіти, науки та зовнішнього середовища (бізнес-спільноти). Структура розгляду цього питання повинна включати подальше вивчення досвіду за трьома основними блоками:

1. Досвід корпоративного управління у сфері реалізації першого завдання: навчання та виховання.
2. Досвід корпоративного управління у сфері реалізації другої частини місії ЗВО: дослідження та розробки.
3. Досвід реалізації принципів корпоративного управління в інших сферах діяльності ЗВО.

«Одним із успішних механізмів корпоративного управління у ЗВО є впровадження інструментів залучення додаткового позабюджетного фінансування за рахунок створення фондів цільового капіталу (ендаумент-фондів) та довірчого управління грошима їх учасників.

Проведений у роботі аналіз вітчизняного досвіду корпоративного управління у ЗВО виявив суттєве відставання вітчизняних ЗВО за масштабами використання принципів корпоративного управління від зарубіжних ЗВО. Причинами такого стану є недостатня вивченість теоретичних і практичних засад нових для України процесів корпоративного управління, специфічні особливості умов управління організаціями сфери вищої освіти в Україні,

сучасний стан системи вищої освіти, а також дієвість нормативно-правової бази, що регулює цю сферу.»

Нами було також як рекомендацію щодо вдосконалення процесів управління закладом вищої освіти в умовах формування корпоративного управління запропоновано підвищити інтереси держави як основного учасника процесу інтеграції науки, освіти та зовнішнього середовища. До таких інтересів віднесено: підвищення якості освіти, підвищення конкурентоспроможності випускників, розвиток інноваційних технологій, передача державним ЗВО майна в управління (прискорення процесу їх переходу у форму автономних установ), збільшення відсотка працевлаштованих випускників, залучення інвестицій у сферу ЗВО в умовах скорочення обсягів бюджетного фінансування.

Проведене дослідження дозволило позначити поля інтересів та виявити «проблему рівноваги інтересів» трьох сторін, яка охоплює всіх учасників процесу інтеграції науки, освіти та навколишнього середовища.

Багато особливостей управління ЗВО можна віднести до бар'єрів, які стоять на шляху ефективного перенесення корпоративних принципів управління, серед яких: неповороткість структур управління, високий ступінь централізації, що потребує великих витрат часу на прийняття та реалізацію управлінських рішень, обмежена самостійність ведення фінансово-господарської діяльності та розпорядження майном, що притаманне ЗВО державного сектора. Існуючі процедури тендерів на розміщення замовлень на постачання товарів, виконання робіт та надання послуг гальмують процес реалізації механізмів державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти, що також пов'язано з недостатньою розробленістю нормативно-правової бази щодо цього напрямку. Тому варто відповідним чином удосконалити насамперед нормативно-правову базу щодо реалізації механізмів державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти.

На макрорівні довкілля ЗВО виділено тенденції розвитку, які негативно впливають на умови протікання процесів корпоративного управління: зниження

обсягів бюджетного фінансування, демографічний спад і низька платоспроможність населення. Серед бар'єрів виділилася відсутність контролю за якістю вищої освіти з боку роботодавців, громадськості, що породило безвідповідальність з боку вузів.

Вирішення вищезазначених проблем корпоративного управління в українських ЗВО створить фундамент для пошуку нових резервів успішного функціонування та їх розвитку в умовах наростаючого ступеня складності, невизначеності та динамізму зовнішнього середовища. Сюди можна додати ще й процеси підвищення якості навчання, пошуку та залучення позабюджетних джерел фінансування ЗВО, що супроводжує процес скорочення обсягів державного фінансування, посилення міжнародної конкуренції в умовах реалізації положень Болонської угоди.

Аналіз проблем корпоративного управління у ЗВО України та причин їх появи виявив одне з пріоритетних завдань із проєктування інноваційної моделі управління ЗВО та опису її суттєвих змінних, відкритої для реалізації принципів корпоративного управління (див. підрозділ 3.1).

Як власні пропозиції щодо удосконалення управління ЗВО, можемо запропонувати наступне:

1. Розподілене лідерство. Включення працівників ЗВО у проєктну роботу, тимчасові творчі групи тощо.

2. Ефективна організаційна культура ЗВО. Найважливішою ціннісною основою є любов до студентів та дбайливе ставлення до розвитку індивідуальності особистості.

3. Розвиток індивідуальності співробітників через можливості організації внутрішньофірмового навчання освітян.

4. Оптимальна організаційна структура. Шанобливе, уважне ставлення до співробітників, чий успіх та невдачі відіграють важливу роль для всього колективу.

5. Наявність та використання персонал-технологій, що відповідають цілям ЗВО, у тому числі оптимізація існуючої системи стимулювання.

3.3 Обґрунтування ефектів та ефективності запропонованої моделі та рекомендацій

Реалізація запропонованої моделі передбачає використання системи кількісних та якісних оцінок, ефективності діяльності ЗВО та аналізу стану процесів співпраці ЗВО з бізнес-спільнотою.

Серед таких показників можна відзначити:

1. Кожен ЗВО, що працюватиме за розробленою моделлю, в обов'язковому порядку матиме стратегічні плани розвитку (100%), включаючи стратегічні місії функціональних підрозділів та окреслені пріоритетні стратегічні завдання, що стоять перед ЗВО.

2. Завдяки функціонуванню центрів працевлаштування та розвитку кар'єри та відділів щодо встановлення зв'язків з бізнес-спільнотою, а також створеними інформаційними базами даних за станом ринку праці та випускниками ЗВО, збільшить безсумнівно відсоток працевлаштованих випускників.

3. За рахунок системної роботи з випускниками та фандрайзинговими кампаніями підвищиться показник середнього фінансового внеску випускника на розвиток ЗВО на рік та/або збільшиться частка охоплення випускників, які беруть участь у підтримці ЗВО.

4. Посилиться система мотивації професорсько-викладацького складу. Завдяки впровадженню клієнт орієнтованого підходу та роботи в консультаційних центрах частка матеріальних виплат від консалтингової діяльності, роботи з корпоративними освітніми програми та участі у проведенні наукових досліджень на замовлення збільшить доходи ЗВО (в середньому втричі).

5. Збільшиться обсяг позабюджетного фінансування та розшириться його багатоканальність.

6. Впровадження проектних підходів до управління ЗВО дозволить підвищити ефективність розроблюваних програм та проектів (скоротяться

терміни розробки програм, проєктів, підвищиться узгодженість дій усіх членів робочої групи та керівника проєкту).

7. Збільшиться частка навчальних програм, що розробляються під корпоративне замовлення, кількість науково-дослідних продуктів з метою комерціалізації, кількість ділових партнерів, обсягів договорів з бізнес-спільнотою, кількість створених при ЗВО малих підприємств, консорціумів, науково-дослідних бюро та інших бізнес-структур.

8. Зростання числа індивідуальних траєкторій навчання кожного студента, участі студентів та професорсько-викладацького складу у науково-дослідних проєктах. Збільшення частки участі представників державних установ у науково-дослідних проєктах.

9. Підвищення показників ліквідності майнового комплексу ЗВО та ефективність його використання.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в ході виконання поставлених перед нами завдань для досягнення сформульованої мети, ми прийшли до наступних висновків:

Визначено, що освітня організація – це некомерційна організація, яка здійснює на підставі ліцензії освітню діяльність як основний вид діяльності відповідно до цілей, задля досягнення яких така організація створена. Типи, види, категорії освітніх організацій, а також типи та види освітніх програм, що ними реалізуються, визначаються в залежності від цілей і завдань їх статутної діяльності, забезпечуючи необхідний для розвитку освітньої системи рівень різноманіття, диверсифікації та варіативності освіти. Визначено, що організація вищої освіти – це освітня організація, яка здійснює як основну мету її діяльності освітню діяльність за освітніми програмами вищої освіти та наукову діяльність.

З'ясовано, що менеджмент освітньої організації являє собою спеціально здійснювану діяльність з досягнення організаційних цілей, управління внутрішньо-організаційними процесами та процесами взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Специфіка управління освітньою організацією значною мірою визначається приналежністю до певного типу та виду.

Встановлено, що основними тенденціями розвитку вищої освіти є: абсолютне зростання кількості студентів, масовість вищої освіти, глобалізація, інтернаціоналізація та відкритість освіти, зростання числа працівників сфери вищої освіти, комп'ютеризація та розвиток дистанційного навчання, зростання віку студентів у сфері вищої освіти, міграція професорсько-викладацького складу та «відплив мізків» у розвинені країни, розшарування науки та освіти, поява глобальних освітніх мегасистем та переважаюча роль англійської мови у фундаментальній освіті.

Досліджено, що на сьогодні використовують різноманітні різні моделі управління освітою: система планування, програмування та бюджетування; управління за цілями; бюджетування на нульовій основі; стратегічне

планування; вимірювання ефективності – бенчмаркінг; освіта як товар; загальне управління якістю; реінжиніринг бізнес-процесів. Досліджено, що всі ці моделі ґрунтуються на визначенні мети вдосконалення управління та відрізняються більше за очікуваним часом досягнення; припускають розробку варіантів досягнення поставленої мети та вибір за тими чи іншими ознаками найбільш відповідного варіанта; передбачають розробку та реалізацію програм для досягнення поставленої мети.

Встановлено, що для того, що сьогодні існують різні підходи до управління ЗВО. До ефективних управлінських інструментів відносять: ієрархічну, колегіальну, анархічну та політичну моделі управління, проєктно-орієнтований, системний, стратегічний та процесний підходи управління, систему менеджменту якості, а також і корпоративне управління, які в сукупності можуть стати дієвим елементом інноваційного управління ЗВО.

Досліджено, що ЗВО на сучасному етапі розвитку суспільства потребує різноманітності, запровадження нових форм моделей управління у закладах вищої освіти. Звичні моделі управління застаріли і часто не відповідають вимогам у системі сучасної вищої освіти. Для українських ЗВО на сьогодні характерні дві моделі управління: багаторівнева та колегіальна моделі управління. Багаторівнева модель управління відповідає особливостям освітньої діяльності ЗВО: організація та здійснення освітнього процесу. Ця модель відповідає трьом рівням управління у ЗВО: управління всім ЗВО; управління блоками спеціальностей; управління підготовкою окремих програм та спеціальностей. Відповідно до багаторівневої моделі управління ЗВО, виконавчі та колегіальні органи управління, такі як вчена рада та ректорат ЗВО, приймають усі ключові рішення. Колегіальна модель управління ЗВО є однією з перших у дослідженнях з університетського управління, де рішення приймаються шляхом тривалих переговорів викладачів, які достатньо компетентні і можуть самі регулювати діяльність університету. Відповідно до цієї моделі, влада децентралізована та розподілена між викладачами.

Серед чинників, які впливають на якість управління освітньою організацією, можна виділити наступні: відповідність діяльності університетів відносно потреб держави; відповідність діяльності університетів запитам громадян, роботодавців; відносне зниження витрат на вищу освіту та необхідністю залучення позабюджетних коштів; ріст конкуренції між ЗВО за бюджетні кошти; зростання конкуренції між ЗВО за позабюджетні кошти на ринку освітніх послуг; зміни у правовому становищі ЗВО; необхідність цілеспрямованої діяльності зі створення систем управління якістю у ЗВО відповідно до світових тенденцій; необхідність адекватної відповіді університетської спільноти на революційні зміни; розвиток безперервної освіти; наростання тенденцій, пов'язаних з інтеграцією діяльності навчальних закладів, створенням стратегічних альянсів, міжнародних програм, формуванням регіональних та міжнародних освітніх мереж.

На основі проведеного дослідження було розроблено модель управління закладом вищої освіти на основі принципів корпоративного управління з високим ступенем автономності на основі корпоративних принципів управління, що дозволяє реалізувати проєктний підхід, формувати навчальні програми та проводити наукові дослідження під корпоративне замовлення, а також перейти до матричної системи управління, яка є найбільш ефективною для сучасного ЗВО. В основу даної моделі покладено схему інтеграції основних процесів державного регулювання сфери вищої освіти з метою створення умов для корпоративного управління та підвищення ефективності ЗВО. Така модель надає можливість запровадження тих принципів корпоративного управління, які несуть очевидні переваги і можливості для подальшого розвитку закладу вищої освіти.

Визначено фактори, що стримують процеси формування корпоративного управління у ЗВО на різних стадіях, усунення яких створює основи для пошуку нових резервів успішного функціонування ЗВО в умовах наростаючої складності, невизначеності та динамізму зовнішнього середовища. Виявлено

зони тристоронніх інтересів держави, бізнесу та ЗВО у процесі інтеграції освіти, науки та інновацій.

З'ясовано, що дана модель управління є дуже ефективною для ЗВО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами : зб. наукових праць / за заг. ред. Л. А. Мартинець. – Вип. 1. Ч. 2. – Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2018. – 140 с.
2. Алексеєнко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті / Т. Алексеєнко // Педагогіка та психологія : наук. зб. – Чернівці : Чернівецький університет, 2005. – Вип. 224. – С. 3-9.
3. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 340 с.
4. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Р. П. Вдовиченко. – Х.: Вид. група «Основа», 2017. – 210 с.
5. Возна В. В. Роль інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності ВНЗ / В. В. Возна. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/
6. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — К.: «Магнолія плюс»; Львів: «Новий світ», 2019. – 170 с.
7. Григора В. В. Управління навчальним закладом / В. В. Григора, О. М. Касья-нова, О. І. Мармаза. – Ч. 2. – Харків : Основа, 2018. – 258 с.
8. Грищенко І. М. Дослідження практики матеріального забезпечення і підвищення суспільного статусу науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів / І.М. Грищенко // Вісник КНУТД. – 2020. – Вип. 6(93). – С. 53–64.
9. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку освітніх послуг в Україні. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАПН України І.М. Грищенка. Хмельницький: ХНУ. – 2020. – 478 с.

10. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Монографія / Л. І. Даниленко. – 2-е вид. – К.: Логос, 2020. – 400 с.
11. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: навч. посібник / Т.М. Десятов, О.М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна – Х.: Видавчича група «Основа», 2013. – 240 с.
12. Дятленко Н. М. Внутрішні та зовнішні детермінанти професійної адаптації молодого вчителя [Електронний ресурс] / Н. М. Дятленко // Вісник пси- хології і соціальної педагогіки. – 2019. – № 2. – Режим доступу: http://elibrary.kubg.edu.ua/2730/1/N_Dyatlenko_VPiSP_2_IPPO.pdf
13. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальноосвітньою середньою освітою в регіоні / Г. В. Єльнікова. – Х. : Крок, 2019. – 303 с.
14. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність: методичні матеріали / Г. В. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газет, 2015. – 128 с.
15. Закон України «Про вищу освіту»: від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
16. Закон України «Про освіту»: від 05.09.2017 № 2145-VIII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
17. Згуровський М. З. Основні завдання вищої освіти України щодо реалізації принципів Болонського процесу та забезпечення вимог сфери праці / М. З. Згуровський // Матеріали Всеукраїнської наради ректорів вищих технічних навчальних закладів «Вища технічна освіта України і Болонський процес». – Харків : НТУ «ХПІ», 2004 р. – С. 44.
18. Зінчук Н. А. Управління конкурентоспроможністю навчального закладу: програма спецкурсу для керівників загальноосвітніх навчальних закладів / Н. А. Зінчук ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». – К., 2015. – 19 с.

19. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук.ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Н. А. Зінчук. – Київ, 2020. – 23 с.
20. Каленюк І.С., Яременко Л.І. Механізми фінансово-економічного управління вищою освітою та перспективи їх розвитку. Економічні основи інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України: монографія / І. С. Каленюк, Л. І. Яременко // за заг. ред. В.І. Лугового – К.: Пед. преса, 2019. – 384 с.
21. Карамушка Л. М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Фірма «ІНКОС», 2017. – 268 с.
22. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу / С. В. Королюк. – Полтава: ПОППО, 2017. – 350 с.
23. Лисий О. П. Сутність поняття управління конкурентоспроможним розвитком підприємства / О. П. Лисий, Г. Г. Каліна // Теоретичні і практичні аспекти економіки і інтелектуальної власності, 2018. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 41–43.
24. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2016. – 197 с.
25. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х.: Вид.група «Основа», 2014. – 156 с.
26. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х. : Видав. Група «Основа», 2017. – 448 с. – (Серія «Адміністратору школи»).
27. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х.: Видав. гр. «Основа», 2015. – 97 с.
28. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. – 126 с.

29. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза.— Х.: Видав. гр. «Основа», 2020. – 80 с.
30. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. – Х.: Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 103 с.
31. Мармаза О. І. Управління навчальним закладом: культурологічний аспект / О. І. Мармаза. – Педагогічні науки: Збірник наукових праць. – Суми: Сумський ДПУ ім. А. С. Макаренка, 2004. – С. 38-42.
32. Мартиненко М. М. Основи менеджменту / М. М. Мартиненко.— К.: Каравела, 2015. – 315 с.
33. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти: навчально-методичний посібник / Л. А. Мартинець. – Донецьк, 2019. – 132 с.
34. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник / В. І. Маслов. — Тернопіль: Астон, 2017. – 560 с.
35. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку : монографія / О. Б. Моргулець. — К. : КНУТД, 2017. — 454 с.
36. Онаць О. М. Теоретико-методичні основи стратегії управління розвитком професійної компетентності молодого вчителя в контексті тематики підручника для керівника закладу [Електронний ресурс] / О. М. Онаць // Проблеми сучасного підручника. – 2018. – Вип. 14. – С. 506–519. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp_2014_14_59
37. Освітній менеджмент: навч. посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Арамушки. – К. : Шкільний світ, 2019. – 400 с.
38. Панасюк В. Управління якістю освіти / В. Панасюк // Підручник для директора. – 2017. – № 8. – С. 34-50
39. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах: навч. посібник / А. І. Чміль, В. Маслов, Г. А. Дмитренко та ін.; за ред. А. І. Чміля. – К. : Логос, 2020. – 126 с.
40. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17.04.2002 № 347/2002 // Освіта України, 2002. – С. 3–15.

41. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України [Електронний ресурс] / розпорядження КМУ від 04.10.2006 № 504-р. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/KR060504?an=56>
42. Сидоренко Н. Внутрішнє забезпечення якості вищої освіти в Україні як суспільно-освітній пріоритет / Н. Сидоренко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – № 4 (31). – С. 81–86.
43. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2017. – 384 с.
44. Тимошко Г. М. Теоретико-практичні засади управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колектив [Електронний ресурс] / Г. М. Тимошко. – Режим доступу: file:///D:/Users/User/Desktop/VchdpuP_2017_142_41.pdf
45. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія / Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик, М. І. Гагарін М. І. та ін.; за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. – 290 с.
46. Федоров В. Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади / В.Д.Федоров. – Кам'янець-Подільський: Абетка-НОВА, 2014. – 140 с.
47. Федоров Г. В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах / Г. В. Федоров. – К.: «Дорадо-Друк», 2012. – 181 с.
48. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посібник / Є.М. Хриков — К.: Знання, 2016. – 359 с.
49. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

50. Черниш О.В. Сучасний стан та проблеми фінансування вищої освіти в Україні / О. В. Черниш // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 4. – Т. 3(178). – С. 141–144.
51. Шоробута І. М. Менеджмент: навч. посібник / І. М. Шоробута. – Хмельницький, 2019. – 296 с.
52. Education at a Glance 2020 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2020-en>
53. Kasperavičiūtė R. Approach of Higher education institutions to ISO 9001 Standard: reasons, issues and benefits of implementation / R. Kasperavičiūtė // Public Policy and administration. – 2012. – №11(4). – P. 672-689.
54. Mora, J. Governance and management in the new university / J. Mora // Tertiary Education and Management. – 2021. – № 7. – P. 95-100.
55. Scott W. R. Formal Organizations: A Comparative Approach / W. R. Scott // Stanford University Press, 2013. – 471 с.
56. Scott W.R. Organizations: rational, natural, and open systems / W.R. Scott. – Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 2017.
57. Srikanthan G. Developing a holistic model for quality in higher education / G. Srikanthan, J. F. Dalrymple // Quality in Higher Education. – 2020. – № 8(3). – P. 215-224.
58. Srikanthan G. Developing alternative perspectives for quality in higher education / G. Srikanthan, J. Dalrymple // International Journal of Educational Management. – 2019. – №17 (3). – P. 126-136.
59. Tarí J.J. Self-assessment processes: the importance of follow-up for success / J.J. Tarí // Quality Assurance in Education. – 2020. – №18(1). – P. 19-33.
60. Taylor F.W. Principles of scientific management / F.W. Taylor. – New York: Norton, 2017. – 144 p.
61. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management / F.W. Taylor. – Dover Pubns, 2018. – 76 p.

62. The Most Educated Countries in the World // Edu-Active.com, 21.09.2020 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.edu-active.com/news/2013/sep/21/most-educated-countries-wg2orld.html>
63. UNESCO [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.unesco.org/>
64. World University Rankings 2020–2021 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2020-21/world-ranking>

ДОДАТОК А

Моделі управління ЗВО



Рисунок 1 – Модель «система планування, програмування та бюджетування»



Рисунок 2 – Модель «управління за цілями»

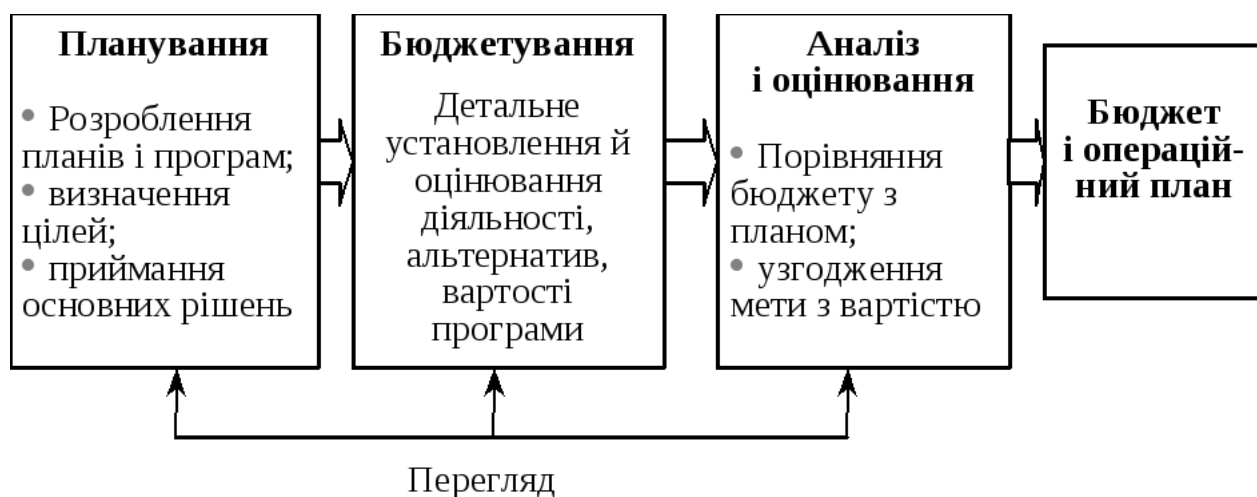


Рисунок 3 – Модель «бюджетування на нульовій основі»

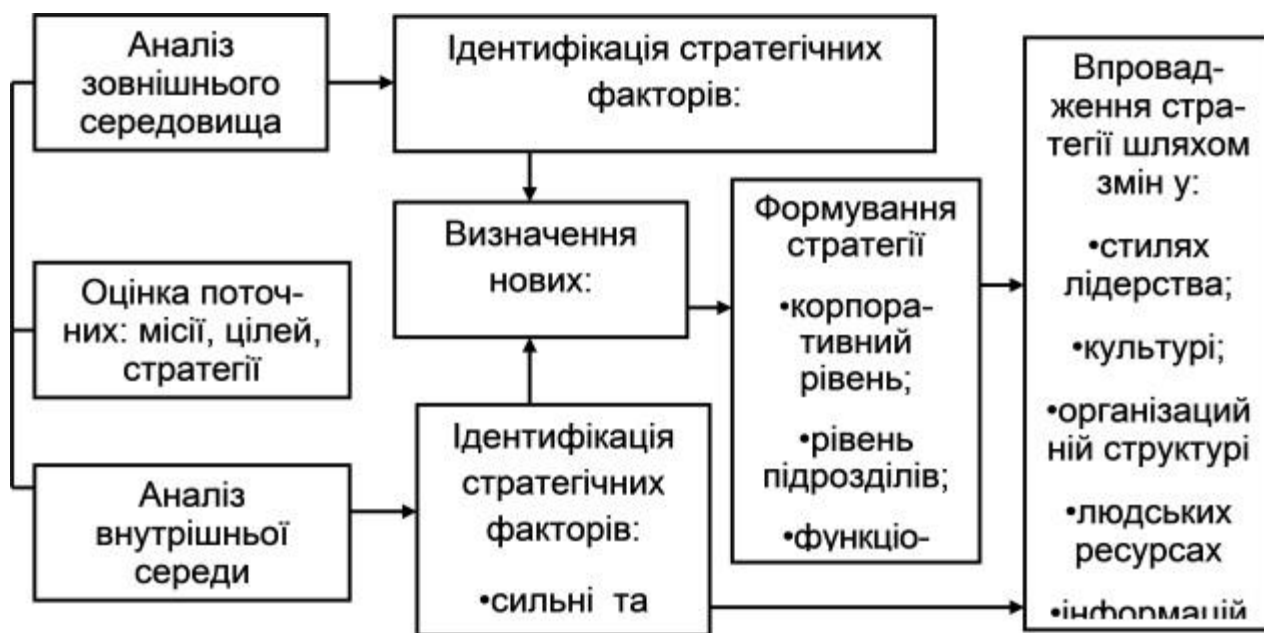


Рисунок 4 – Модель «стратегічне управління»



Рисунок 5 – Модель «бенчмаркінг»



Рисунок 6 – Модель «загальне управління якістю»



Рисунок 7 – Модель «реінжиніринг бізнес-процесів»