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 БАКАЛАВРА

на тему

Особливості управління закладами вищої освіти

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти гр. Мпн-81-9 Захарова Владислава Андріївна
прізвища, ім'я, по батькові

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Захарова В.А.
(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Древаль О.Ю.
(підпис)

Суми 2022

АНОТАЦІЯ

В дипломній роботі було розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління навчальними закладами вищої освіти, особливості мотиваційних заходів для науково-педагогічних працівників, результати контролю педагогічної діяльності.

Розглянуто значення якісного управління в сфері освіти та побудову організаційної структуру в закладах вищої освіти ,як в теоретичному аспекті, так і в практичному на прикладі Сумського державного університету. За допомогою комплексного аналізу СумДУ, з'ясовано структуру організації та її особливості, стимулювання професійного розвитку тих, хто працює, і в свою чергу тих, хто навчається, визначена ефективність діяльності закладу вищої освіти та ефективність діяльності, що дає змогу займати місця у вітчизняних та зарубіжних рейтингах.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який включає 27 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи складає 44 сторінок, у тому числі 4 таблиці та 6 рисунків.

Мета роботи є дослідження побудови організаційної моделі управління навчального закладу, мотивація педагогічної праці та розвиток професійної діяльності педагогічного персоналу.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити побудову організаційної структуру закладів вищої освіти;
- проаналізувати шлях фінансування навчального закладу;
- розглянути ефективність мотивації науково-педагогічного працівника;
- ознайомитись та узагальнити досвід розвитку СумДУ.

Предмет дослідження є удосконалення управління закладів вищої освіти.

Об'єкт дослідження є ефективність діяльності Сумського державного університету.

Методи дослідження. Збір, обробка та аналіз теоретичних даних, емпіричні методи дослідження, спостереження, системний підхід.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ, МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ОБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ 6

1.1 Заклади вищої освіти як об'єкт управління 6

1.2 Структура управління ЗВО 9

1.3 Фінансування ЗВО 13

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗВО 18

2.1 Складові ефективної мотивації 18

2.2 Стимулювання професійного розвитку 24

2.3. Методи оцінки результатів діяльності персоналу 26

РОЗДІЛ 3 Особливості управління ЗВО (на прикладі Сумського державного університету) 29

3.1 Структура Сумського державного університета 29

3.2 СумДУ у вітчизняних та зарубіжних рейтингах ЗВО 32

3.3 Дослідження діяльність ЗВО 35

ВИСНОВКИ 41

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 42

ВСТУП

В умовах ринку першочерговим завданням керівництва підприємства стає формування, оцінка і управління поточними та перспективними можливостями підприємства, тобто його потенціалом з метою росту ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Теперішній економічний, науково-технологічний та соціальний розвиток вищої освіти в Україні підрядний якості роботи науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів. Загальний педагогічний процес базується на теорії трьох складових — виховання, навчання та управління. Розвиток освіти і навчання в Україні та модернізація процесу євроінтеграції ґрунтуються на новому комплексі вимог до адаптації освіти та навчання у вищих навчальних закладах. Внесок, що робить науковий працівник має велике соціальне значення і займає одне із центральних місць у створенні, формуванні національної свідомості та духовної культури українського суспільства. У кожного працівника є свої особисті мотиви,окрім певних умов праці, для щоденного виконання покладених на нього завдань. Для застосування аналізу поведінки працівників вимагає використання знань у поєднанні з досвідом, професійними навичками, рівнем освіти, психологічним та матеріальним станом тощо.

Сучасне управління потенціалом підприємства являє собою процес, що має етапи початку, здійснення управління та його завершення, характеризується визначеними цілями управління та направлений на отримання реального кінцевого результату. Такий процес доцільно характеризувати показниками, що дадуть змогу оцінити його якість, об'єктивність та результати праці управлінського персоналу, тобто показниками його ефективності.

РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ОБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ

1.1 Заклади вищої освіти як об'єкт управління

В Україні на тлі соціально-політичних, економічних і соціально-культурних перетворень у всіх сферах суспільного життя особлива роль відводиться галузі освіти, як першооснові формування головної продуктивної сили суспільства – людини. Конституція України, Закон України "Про освіту", "Про вищу освіту", Національна доктрина розвитку освіти, останні концептуальні дослідження проблем та напрямків побудови громадянського суспільства з його самодостатньою освітньою інфраструктурою засвідчують здатність держави трансформувати освітній простір до вимог та стандартів Болонської декларації [1]. Система – це певна цілісність, складена із взаємопов'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок до характеристик цілого (за Г. Осовською).

Освітні центри - це відкриті системи, які взаємодіють із зовнішнім середовищем. Важливою змінною в управлінні є зовнішнє середовище. Як окремий навчальний заклад, входить до більш великих освітніх систем і входить до районної, міської, обласної, державної системи освіти. Разом з тим, навчальний заклад є частиною всієї соціальної системи, і його життєдіяльність значною мірою зумовлена впливом зовнішнього середовища[2]. Слід зауважити, що і заклад впливає на зовнішнє середовище,як і середовище на заклад. У разі протилежного впливу представити може бути так: пасивний – навчальний заклад намагаються реагувати та адаптуватись до змін, що відбуваються ззовні; аналізує та передбачає екологічні зміни та реагує на випередження; навчальний заклад активно впливає на зовнішнє середовище і виступає адаптивною системою (по відношенню до середовища), і як система, що адаптує (пристосування середовища до своїх потреб)[3].

Якщо розібрати, що саме являє собою освіта, то це сукупний процес і результат цілеспрямовано-організованого інформаційного окультурення людини, освоєння нею культурного досвіду. Знання про місце освіти в загальній культурі, знання про природу освітньої системи, знання про умови, обставини і потреби соціокультурного життя, логічно та історично, сфера освіти як самостійна і відносно самостійна, стабільна виникло культурне поле. З'ясувати основну функцію освіти, основною метою якої є створення, існування, підтримка та розвиток частини більш широкого системного організму[4].

Заклад вищої освіти (ЗВО) є установою приватного або публічного права, який здійснює наукову, науково-технічну, освітню, інноваційну та науково-методичну діяльність та забезпечує здобуття вищої освіти особами з урахуванням їхніх потреб, інтересів і здібностей. Сьогодні кожен університет є центром освіти, науки і культури. Висока динаміка ринкового й соціального середовища сьогодні потребує ефективної та гнучкої взаємодії в економічній і соціальнокультурній сферах. Зростаюча невизначеність як фундаментальна характеристика ринкового середовища вимагає більшої незалежності всіх суб'єктів суспільного життя, у тому числі вищої освіти. У зв'язку з цим основним завданням ЗВО є підготовка фахівців, здатних ефективно працювати в сучасних умовах високої інформатизації та глобальних відносин. При цьому вищі навчальні заклади мають навчитися ефективно працювати та розвиватися на динамічному та конкурентному ринку[5].

Загалом, інтеграція змін вимагає уточнення концептуального підходу до державного управління вищої освітою. Це сукупність освітніх структур (інститутів) й взаємовідносин тощо, спрямованих на відтворення та розвиток соціального потенціалу та капіталу[6].

Управління – це організація і здійснення цілеспрямованих впливів суспільно-політичної ситеми на об'єкт (підсистему). Відповідно до цього визначення управління відбувається у два етапи, а саме:

1. Розробку та прийняття державноуправлінських рішень (аналіз інформації про стан функціонування зовнішнього та внутрішнього середовища –

суб’єкта й об’єкта держуправління; визначення цілей функціонування такого об'єкта, перспектив його функціонування та розвитку, а, відтак, і суб’єкта).

2. Реалізація публічного (державного) управління (через організацію функціонування об'єкта державного впливу відповідно до визначених перспектив для досягнення дерева цілей; мотивацію діяльності об’єкта і суб’єкта державного впливу; координацію діяльності обох цих підсистем для досягненняпостанвленої мети; контроль й вчасне коригування державноуправлінської діяльності в цьому контексті).

Система управління вузом – це форма розподілу, координації та реалізації управлінської діяльності в рамках структури навчального закладу, визначена специфікою його внутрішніх підрозділів, органів управління, їх взаємодією та взаємозв'язком[3].

У вищих навчальних закладах керівники виконують функції менеджерів. В сучасності вони орієнтуються на створенню матеріально-фінансових, кадрових, організаційних умов для діяльності навчального закладу. Ще однією характерною рисою діяльності керівників більшості навчальних закладів за останні десять років є спрямованість на забезпечення загального розвитку освітнього закладу за рахунок збільшення кількості спеціальностей та кількості студентів.

Наразі неможливо уявити результативний університет без функціональної системи оптимізації взаємодії всіх структурних підрозділів, які націлюють свою діяльність на результат діяльності в цілому. Пріоритним є забезпечення ефективності управлінських рішень та суворий контроль їх виконання. Направлення діяльності менеджменту спрямовано на:

- розроблення стратегії та концептуальних засад освітньої діяльності університету, формування та впровадження інноваційних освітніх технологій та перспективних форм організації навчального процесу;
- розробку нормативно-правових, економічних, методичних та організаційно-управлінських засад оптимізації навчального процесу;
- координацію наукової та навчальної діяльності структурних підрозділів;

— контролювати виконання навчально-виховного процесу, дотримання його програм і положень;

— забезпечення взаємодії структурних підрозділів університету з метою підвищення якості навчання студентів відповідно до сучасних вимог, реалізації стратегії розвитку педагогічної діяльності.

Сучасний стан розвитку вищої освіти в Україні характеризується її оновленням та визначенням шляхів приведення її змісту та системи у відповідність до індивідуальних запитів здобувачів вищої освіти (студентів, курсантів), а також згідно із світовими стандартами[7]

Таким чином, вища освіта є визначальною для економічного, соціального і культурного розвитку суспільства та держави. ЗВО несуть головну відповідальність за формування в населення «актуальних» знань, які необхідні для відповідальної діяльності в державному та недержавному секторах[8].

Формуючи нові знання, ЗВО мають це робити за допомогою проведення ґрунтовних наукових досліджень, що проводяться як у межах цих закладів, так і в усьому світі. ЗВО відіграють важливу соціальну роль у формуванні національної ідентичності, національної ідеї тощо. Основним критерієм приналежності держави до певної групи (соціально розвинених держав чи ні) є рівень соціального й інтелектуального розвитку всієї нації та кожного громадянина окремо. Виходячи з цього, можна підкреслити важливість забезпечення публічність управління вищою освітою, залучення до цього процесу громадськості[9].

1.2 Структура управління ЗВО

Структура вищої освіти України побудована відповідно до освітньої структури розвинених країн світу, визначеної ЮНЕСКО, ООН та іншими міжнародними організаціями. Організаційна структура управління навчальним закладом має значний вплив на весь сектор управління. Вона є способом

виконання функцій у навчальному закладі та дієвим механізмом саморегуляції та координації діяльності педагогічних працівників.

Управління - безперервний процес, що супроводжується безперервністю потоку інформації. Для управління об'єктом чи процесом, необхідно мати об'єктивну інформацію про його стан, цілі, зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на розвиток системи, її ресурси[10].

Обсяг та зміст інформації залежать від співвідношення централізації та децентралізації, організаційної структури управління освітою, типу навчальних закладів, технічного оснащення, сучасного рівня інформаційної культури суб'єктів управління та складу адміністративно-управлінської ланки та розподілу їх функціональних обов'язків, професійної освіти, управлінського та педагогічного досвіду суб'єктів управління , кількості підлеглих суб'єктів управління. Саме це співвідношення визначає кількість ступенів свободи після прийняття рішень на різних ієрархічних рівнях управління освіти[11].

Обсяг інформації необхідної керівникам освіти збільшується зі ступенем централізації системи управління освітою і, навпаки, зменшується з її децентралізації. Просування інформаційних потоків в організаційних структурах управління освітою здійснюється відповідно до рівня його підструктур. Історично склалися та функціонують у соціальних сферах такі типи організаційної структури управління складними системами: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична.

Усі типи структур мають особливі просування інформаційних потоків. Тому керівнику необхідно впорядкувати прямі та зворотні потоки інформації, запровадити систему інформаційного забезпечення управління з урахуванням типу та організаційної структури та інших названих вище факторів впливу[12].

Система державного управління вищою освітою, відповідно до статті 12 Закону України «Про вищу освіту», управління у сфері вищої освіти здійснюється (рис.1.1) [1]:

1)Кабінетом Міністрів Україні;

2)Міністерство освіти і науки України;

3)галузевими державними органами, до сфери управління яких належить заклади вищої освіти;

4) органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти;

5) Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук;

6) засновниками закладів вищої освіти;

7) органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки;

8) Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.

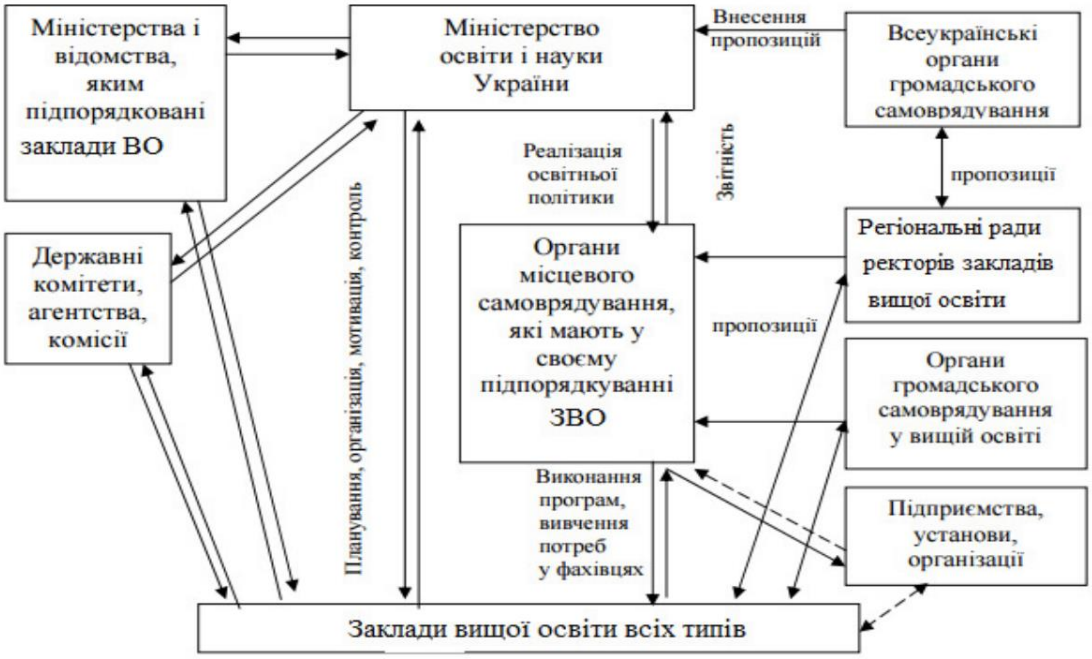

Рисунок 1.1 - Система державного управління ЗВО[1]

Основою забезпечення реалізації стратегії, взаємодії закладу із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення основних завдань - стає саме структура навчального закладу[13].

Організаційна структура управління – це організаційно впорядкована сукупність зв’язків і відносин між ланками та рівнями керівництва. Інакше кажучи, під структурою управління організацією розуміється впорядкована

сукупність взаємопов’язаних елементів, які перебувають між собою в стійких зв’язках, забезпечуючи їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури є окремі працівники навчального закладу, підсистеми й інші ланки апарату управління, а взаємозв’язок між ними підтримуються завдяки зв’язкам, які поділяються на горизонтальні та вертикальні[13,14].

Лінійна структура управління. Характерною особливістю є те, що керівники наділяються повноваженнями вирішувати питання, які виникають у процесі роботи підлеглих. Вершиною ієрархії є керівник навчального закладу, якому безпосередньо підпорядковуються заступники, котрим у свою чергу підпорядковуються групи педагогічних працівників. Керівник делегує заступникам повноваження роботою підлеглих[13,14].

Лінійно-функціональна структура управління. У лінійно-функціональних структурах паралельно з ієрархією лінійного керівництва існують функціональні підрозділи, які спеціалізуються на виконанні визначених видів управлінської діяльності та спроможні приймати рішення відносно вузького кола спеціальних питань. Роль функціональних підрозділів у системі управління навчальним закладом виконують педагогічна рада, методичні об’єднання, рада класних керівників та інші. Переваги лінійно-функціональних структур полягають у тому, що через їх вузьку спеціалізацію вони дозволяють якісно вирішувати певні проблеми і висувають менші вимоги до різнобічної підготовки керівників та виконавців. Але під час нестабільної ситуації, коли необхідно узгоджувати свої рішення з іншими підструктурами управління, такі структури стають малоефективним[14].

Дивізіональна система управління. У великих навчальних закладах система управління значно ускладнюється. Подолати ці проблеми можна створенням самостійних структур управління окремими частинами навчального закладу та наданням їм можливостей приймати рішення з широкого кола питань. Кожна з цих частин будується за лінійно-функціональним принципом. Крім цього, існують ще загальні органи управління навчальним закладом[13].

Дивізіональна структура дозволяє зменшити навантаження на керівника та підвищити швидкість прийняття рішень.

Проектування та матрична системи управління. Структура проеку − це тимчасова структура, створена для вирішення якогось великого завдання. Сутність полягає в об'єднанні в команду викладачів, здатних вирішити певне завдання. Під час роботи в колективі його учасники частково або повністю звільняються від виконання звичайних обов'язків. Проектна група закінчує свою роботи після виконання завдання[14].

Істотний вплив на всі сторони управління має організаційна структура управління навчальним закладом. Це є форма реалізації функцій в навчальних закладах, а також дієвий механізм саморегуляції та координації вчителів.

Реалізація системи управління для кожної функції визначає виконання певної сукупності управлінських дій, склад і структура яких залежить від методу реалізації функції. В організаційній структурі виконання функцій може бути розподілено між різними посадовими особами та відділами [15].

1.3 Фінансування ЗВО

З кожним роком необхідність здобуття вищої професійної освіти зростає. В умовах постійно зростаючого обсягу інформації та науково-технічної складової життя, що динамічно розвивається, важливо бути конкурентоспроможним спеціалістом. Високий рівень засвоєння знань важливий на всіх етапах освіти: починаючи зі школи і не обмежуючись однією або двома вищими освітами. Крім того, потреба у кваліфікованих фахівцях є гострою на всіх організаційних рівнях: держави, державних установ, приватних організацій та фізичних осіб-підприємців. Освіта відіграє велику роль у переході на новий етап не тільки суспільства, а й економіки зокрема. Стабільний якісний розвиток держави неможливий без високого рівня освіти, а розвиток освіти неможливий без інвестицій у неї [16].

Через обмеженість фінансових та кадрових можливостей, державні і комунальні вищі навчальні заклади збільшили надання платних освітніх послуг. У результаті студенти стали основними вкладниками коштів у бюджети цих закладів; при цьому частина доходів, яка надходила від фізичних і юридичних осіб, прирівнювалась до фінансування з державного бюджету[17].

Гостра потреба в додаткових коштах в умовах економічної кризи призвела до наступних негативних тенденцій:

— заклади вищої освіти стали започатковувати нетипові для них освітні програми: наприклад, університети, які спеціалізувалися у технічній, аграрній чи педагогічній галузях, почали надавати вищу освіту у галузі права, економіки, міжнародних відносин тощо;

— вступні вимоги для іноземних студентів були значно нижчими, ніж для вітчизняних;

— кількість висококваліфікованих науково-педагогічних кадрів, у тому числі кандидатів і докторів наук, вчених звань доцентів та професорів, була недостатньою для розміщення зростаючої числа закладів вищої освіти (та відповідно студентського контингенту)[16].

Існуючі обмеження (фактична відсутність) державної допомоги спонукали приватні університети розробляти «низьковартісні», але популярні освітні програми. Набір навчальних дисциплін і освітніх програм, які пропонували приватні заклади, відображав комерційний попит. Приватні заклади в основному надавали ринково орієнтовані освітні послуги, що вимагали мінімальних інвестицій у розвиток інфраструктури та обладнання, також спрямовані на задоволення потреб приватних підприємств[17].

Слід зауважити, що державні/комунальні заклади вищої освіти збільшували кількість студентів, які навчались за кошти фізичних і юридичних осіб, компенсуючи брак державного фінансування і намагаючись отримати можливості для мінімальної фінансової автономії. За умови меншої кількості державного фінансування, заклади можуть користуватись демпінговими цінами, пропонуючи привабливі для ринку освітні програми[17].

З іншого боку, приватні заклади вищої освіти, які постраждали від демографічної кризи, дедалі частіше демонструють незадовільні результати вступних кампаній, не досягають ліцензованих обсягів підготовки фахівців, зазнавали звільнення науково-педагогічних кадрів з причин зменшення педагогічного навантаження, скорочували витрати на підтримання матеріально-технічного, не говорячи вже про дослідницько-інноваційне забезпечення освітнього процесу, змушені шукати шляхи об'єднання та укрупнення з іншими партнерами приватного сектору[18].

Іншою причиною скорочення сектору приватної вищої освіти є посилення контролю за його розвитком через механізми регулювання мережі закладів вищої освіти шляхом відкликання ліцензій на освітню діяльность, за провадження платної форми навчання у державних закладах, що створювало додаткову конкуренцію на ринку платних освітніх послуг.

Обмеженість фінансових ресурсів у держави, демпінгування вартості освітніх послуг державними і комунальними закладами вищої освіти, демографічна криза та запровадження зовнішнього незалежного оцінювання з метою гарантування справедливого та прозорого доступу до якісної освіти, а також маркетингова політика цих закладів вищої освіти спричинили зменшення студентського контингенту у приватних закладах вищої освіти. Тим самим фактично зруйновано елементи економічної конкуренції у вищій освіті[17,18].

Закон України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» (2012 р.) мав вирішити проблеми справедливого розподілу державних коштів на підготовку фахівців з вищою освітою. Фактично цей закон змінив у певному сенсі порядок розподілу державного фінансування серед закладів вищої освіти. Однак залишалися неврегульованими питання автономії вищих навчальних закладів, академічних свобод і академічної мобільності, орієнтації вищої освіти на ринок праці[19].

Дані про державне фінансування вищої освіти в Україні свідчать, що в 2009-2013 роках виділені кошти досягли свого найвищого абсолютного і

відносного рівня з часів набуття державної незалежності. Одночасно, навіть така кількість коштів, що виділялась на одного студента в Україні, не було конкурентоспроможним. Цей показник у багато разів нижчий, ніж у розвинутих країнах, навіть у перерахунку витрат за паритетом купівельної спроможності (1 тис. доларів США, або 1,9 тис. доларів ПКС), тобто на рівні слаборозвинутих країн. Участь приватного сектору у фінансуванні вищої освіти є меншою за 0,5%.

Якщо розглянути ситуацію станом на 2020рік,то розподіл фінансів відбувся наступним чином(рис.1.2)[21]:

Рисунок 1.2 – Розподіл фінансів між ЗВО України[20]

Проаналізувавши документ, що показує обсяг фінансування, передбачений Міністерству освіти і науки України Законом України «Про Державний бюджет на 2022 рік»[21], на підготовку здобувачів вищої освіти між державними ЗВО на умовах державного замовлення за рахунок видатків споживання загального фонду державного бюджету в 2022 році за бюджетною програмою КПК 2201160 «Підготовка кадрів закладами вищої освіти та забезпечення діяльності їх баз

практики», визначено, що СумДУ займає 10 місце. Порівняла (рис.1.3) обсяг фінансування ЗВО у 2021 році та 2022(за винятком):

1) фінансування соціальних виплат та інших витрат відповідно до законодавства;

2) резерву, без корегування загального обсягу з урахуванням нижньої та верхньої межі фінансування порівняно з попереднім роком.

В 2021 році обсяг фінансування становить 248 395 094 грн., а в 2022ому можна наглядати зростання, сума набуває 314 630 191 грн. Співвідношення обсягів фінансування ЗВО 2022/2021 становить 126,7%[21].

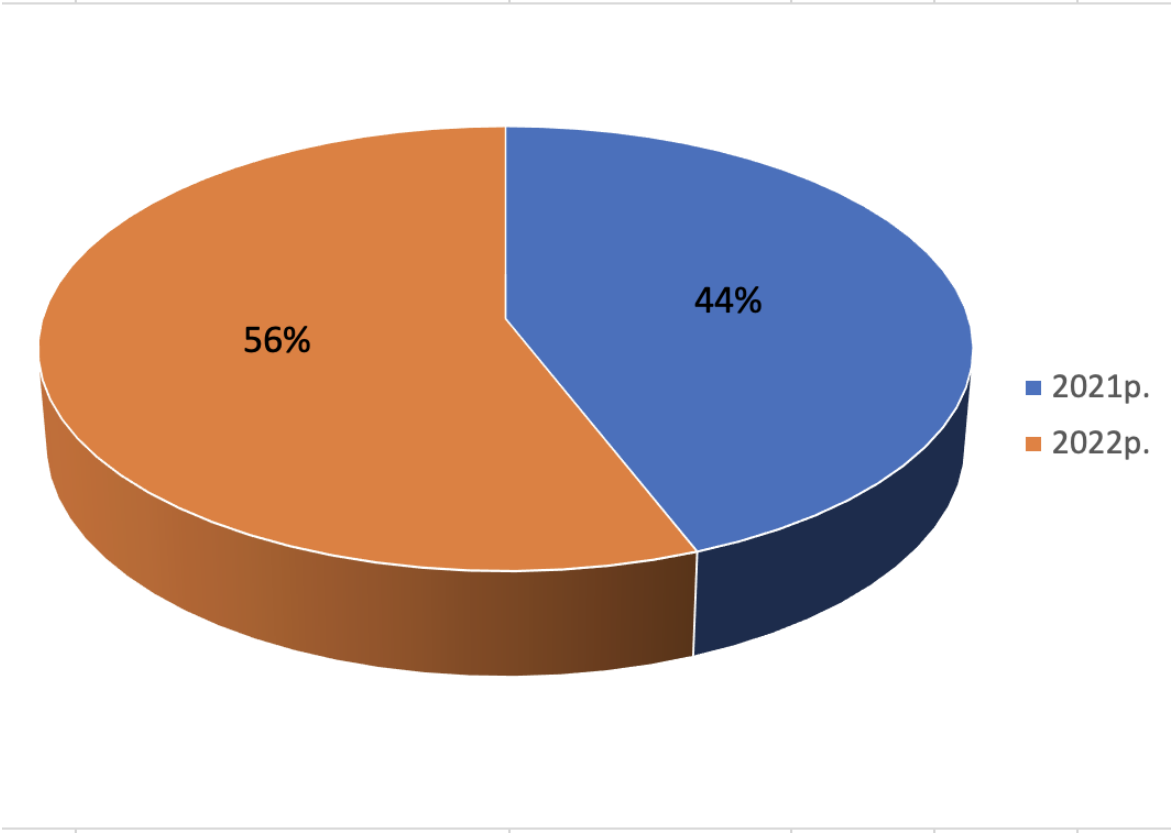

Рисунок 1.3 – Фінансування ЗВО 2021-2022р.

На графіку можна прослідкувати, як збільшився обсяг фінансування університету, в свою чергу це пов’язано з діяльності СумДУ, а саме міжнародне визнання, регіональна підтримка, наукова діяльність та працевлаштування випускників. На рис. 1.4 прослідковується співвідношення показників.

Рисунок 1.4 – Показники діяльність Сумського державного університету

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗВО

2.1 Складові ефективної мотивації

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. Слід розрізняти поняття «мотивація праці» і «мотивація трудової діяльності», останнє має ширший зміст[22].

Праця — це цілеспрямована діяльність людини, що перетворює та пристосовує природні об’єкти для задоволення своїх потреб. Робочий процес включає три аспекти: власне працю, предмети та засоби праці. Одна трудова діяльність не обмежується лише процесом праці. Діяльність — це специфічна форма ставлення до навколишнього світу, змістом якої є відповідна його зміна

та перетворення в інтересах людей, зміна, що включає мету, засоби, результат і сам процес.

Трудова діяльність як основна сфера життя, освіта, кваліфікація, досвід роботи, трудова діяльність, ціннісні орієнтації та пріоритети особистості, ситуація на ринку праці тощо. Відбувається в умовах суспільного поділу праці під впливом факторів. Таким чином, трудова мотивація включає ряд мотиваційних компонентів. Якщо мотивація праці є тільки спонуканням працівника до ефективної праці, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби, то мотивація трудової діяльності в цілому включає власне мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію до володіння засобами виробництва, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника тощо[23].

В організаційній психології під мотивацією розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до певних дій. Внутрішні: бажання індивіда до конкретних досягнень, пізнання, отримання задоволення від самої роботи.

Як внутрішні стимули, дія яких спрямована на задоволення прагнення працівника отримати зовнішню винагороду. Існують різні підходи до класифікації мотивації, але вважається, що необхідно застосовувати це розмежування, як внутрішню та зовнішню мотивацію. Зовнішня мотивація, навпаки, має на меті стимулювання ефективної роботи працівника з боку адміністрації.

Перший розглядає мотивацію зі структурної точки зору, як сукупність факторів або мотивів, засновані на людських потребах, які змушують людей діяти певним чином[24].

До таких моделям мотивації можуть бути віднесені[25]:

- класифікація потреб А. Маслоу;
- теорія мотивації досягнення успіхів Д. Маккелланда, Д. Аткінсона і Г. Хекхаузена;
- мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга;

– формалізована модель поведінки, пов'язана з локус-контролем Ю.Роттера;
– теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера;
– теорія діяльнісного походження мотиваційної сфери людини А.Н. Леонтьева; мотиваційна концепція Г. Мюррея; теорія каузальної атрибуції Г. Келлі;
– теорія «життєвих цілей» К. Роджерса, Р. Мея і ін.

Одним із перших дослідників, який представив уявлення про складний світ потреб і їх вплив на мотивацію трудової діяльності, був Абрахам Маслоу ідеї[26]:

1) люди постійно відчувають певні потреби;

2) явно виражені потреби, які відчувають люди, можна об’єднати в окремі групи;

3) групи потреб людей ієрархічно розміщені стосовно одна одної;

4) потреби, якщо їх не задоволено, спонукають людину до дій. Задоволені потреби більше не справляють мотивуючого впливу на людину;

5) якщо одну потребу задоволено, то на її місце стає інша незадоволена потреба;

6) звичайно людина має одночасно кілька різних потреб, що взаємодіють;

7) процес задоволення потреб відбувається знизу вгору. Потреби, які перебувають ближче до основи «піраміди», потребують першочергового задоволення;

8) поведінку людини визначає найнижча незадоволена по- треба ієрархічної структури;

9) потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня;

10) потреби вищого рівня можна задовольнити більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня. Потреби людей Маслоу об’єднав у п’ять основних груп, назви яких та ієрархія показані на рис.2.1[26]:

Рисунок 2.1- Ієрархія потреб за Маслоу[26]

Теорія К. Альдерфера, як і теорія Маслоу, побудована на класифікації та аналізі потреб, обгрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. На відміну від ієрархії потреб Маслоу теорія Альдерфера виокремлює три групи потреб:

1) потреби існування;

2) потреби зв'язку;

3) потреби зростання. Порівняльний аналіз груп потреб в теорії Альдерфера і Маслоу свідчить про певну їх схожість. Так, потреби існування кореспондуються з первинними потребами в піраміді Маслоу, зокрема з фізіологічними та потребами безпеки[27].

До публікації дослідження Герцберга, у теорії і практиці менеджменту поширювалась думка, що задоволення чи невдоволення людини своєю поведінкою, діями, оточенням є протилежними полюсами, і якщо задоволення в основному мотивуючий фактор, то незадоволенність в свою чергу демотивуючий[27].

Отже, достатньо усунути причини людського невдоволення і мотивуючий вплив на її поведінку буде забезпечено.

Теорія Мак-Клелланда виділяють три групи потреб: досягнення (успіх), співучасті (участь) і владарювання. Оскільки, автор теорії вважає, що потреби нижчого шару значною мірою задовольняються в сучасному суспільстві, він свідомо віддає перевагу цим потребам, так званим потребам вищого шару[28].

Наведене вище є підставою виділити ряд спільних положень і відмінностей в різних теоріях семантичної мотивації. Спільним для них є те, що мотивації базується на потребах конкретних людей, які в їхній свідомості перетворюються на інтереси, причині, що спонукають людей до певних цільових дій(рис.2.2)[28]:

Рисунок 2.2 - Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації

Кожна зі змістових теорій мотивації має певні особливості, свої переваги і недоліки. Тому керівники повинні знати їх усі, щоб краще розуміти поведінку співробітників і належним чином впливати на них. «Вразливим місцем» в теорії пояснюється тим, що мало уваги приділяють індивідуальним особливостям людей та їх впливу на мотивацію праці.

Другий напрямок розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне утворення, як процес, механізм. Мотивація виступає як засіб або механізм реалізації вже наявних мотивів [29]. Прикладами таких моделей є теорія

очікування В. Врума і модель справедливості М. Мескона, М. Альберта, М. Хедоурі.

Третій напрям – інтерпретація мотивації в парадигмі акмеології. Професійне «акме» часто розглядається як вершина професійного розвитку суб'єкта на визначеному відрізку життєвого шляху. Основні чинники досягнення стану «акме» - звичка самоосвіти і самоконтролю, саморозвитку та самовдосконалення. Необхідні сильні причини – мотиви досягнення[29].

Отже, фактори мотивації роботи (мотиватори) – це чинники, що стимулюють роботу. До них належать: визнання, позитивний результат, ціль, компетентний керівник, самостійність, заробіток, добрий колектив, інформованість, чітка постановка завдань тощо. Антимотиватори (демотиватори) – це фактори, які ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих. А саме: некомпетентний керівник, не інформованість, перевантаження чи недовантаження, невдачі в роботі, нечіткість функцій чи завдань тощо(табл.1) [30].

Таблиця 1 - Фактори мотивації та демотивації науково-педагогічних працівників[31]

Мотиватори	Демотиватори
Зацікавленість роботою	Некомпетентність керівництва
Соціальний статус	Мінливість мотиваційного процесу (зміст і характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби його зумовили)
Авторитет / влада	Наявність множини шляхів і засобів задоволення кожної потреби окремого працівника
Комфортний морально-психологічний колектив	Недостатня інформованість про результати роботи персоналу за умов поєднання різних видів діяльності

Визнання якісних результатів праці персоналу	Постійні зміни у функціональних обов'язках персоналу
Винагорода за якісно виконану роботу	Перевантаження чи недовантаження працівників
Можливість росту працівника (професійного, творчого, особистісного) Можливість приймати рішення	Невдачі у роботі
Можливість приймати рішення	Обмеженість чи заборона власних рішень
Чітко визначені цілі	Нечіткість функцій чи завдань поставлених керівництвом
Підтримка від керівництва	Сприйняття керівництвом організації мотивації людей як другорядного чинника

Мотиваційний клімат університету – інтегральна характеристика, що складається з переважаючих мотивів праці, їх важливості та рівня задоволеності. Це проявляється у робочому настрої, ініціативи в прийнятті додаткових повноважень і відповідальності на себе, прагнення до покращення якості роботи, тобто переважне ставлення співробітників до своєї професійної діяльності, а також лояльності, підтримці репутації і корпоративного іміджу ЗВО [31].

2.2 Стимулювання професійного розвитку

Проблема мотивації праці набуває все більш актуальності в реформуванні системи вищої освіти в Україні. Відсутність відповідних стимулів до творчої праці перешкоджає досягненню поставлених цілей, пов'язаних з кардинальними змінами процесу навчання та підвищення показників продуктивності праці й

дисципліни в трудових колективах. Тому виникає потреба у вивченні існуючої системи та сучасних методів мотивації в управлінні вищою школою.

Успіх людини в будь-якій діяльності залежить від її здібностей і прагнення досягти високих результатів, тобто від мотивації досягнення. Мотивація досягнення результатів і складові, які її характеризують, свідчать про те, що вона ефективно впливає на формування особистості, а отже, є важливим способом досягнення професійних цілей [32].

Одним з найважливіших завдань університету є забезпечення підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів. Тому неможливо керувати розвитком працівників науки і освіти без розуміння їх мотивації та потреб та без ефективного використання стимулів до підвищення кваліфікації. Перед ЗВО постає питання пошуку дійових інструментів мотивації науково-освітніх кадрів для активізації та удосконалення педагогічної діяльності[32].

Мотиваційні тренінги є ефективним способом розвитку мотивації професійного самовдосконалення. Також дані тренінги дають змогу формувати системи знань, умінь та навичок роботи викладачів над собою. Основним стимулом підвищення кваліфікації є розробка та реалізація цільових освітніх програм перепідготовки вчителів у формі профільних наукових семінарів, професійної підготовки, професійної підготовки, викладацьких семінарів, формування портфоліо викладачів тощо. Це також реалізація вимог педагогів до професійного саморозвитку в процесі роботи. Механізмом стимулювання розвитку в цьому плані є цілеспрямоване формування і розвиток ситуації особистісного розвитку, в якій педагоги постійно стикаються з активним розширенням і застосуванням професійних знань і вмінь, оновленням своїх професійних якостей [33].

На теорію А. Маслоу, прикута більша частина уваги під час розгляду специфіки мотивації професійного розвитку академічного персоналу.

Як стверджує А. Маслоу, люди не усвідомлюють свій потенціал і не розуміють переваг самовдосконалення (розвитку). Якщо задоволенню основних потреб людини ніщо не загрожує, зростання приносить задоволення, і людина

прагне стати настільки досконалою, наскільки дозволяють її здібності. Якби більша частина людей досягла б самоусвідомлення, потреби всього людства змінились в цілому і з'явилось би більше можливостей для задоволення потреб нижчих рівнів [34].

Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формі, завжди виступають активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ переважно задовольняються не тільки матеріальні, але й культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин [35].

Отже, постійний розвиток та вдосконалення освітнього середовища університету, його технологічної, наукової та інформаційної бази має важливе значення для розвитку мотивації до підвищення кваліфікації викладачів. Вирішальним фактором є кадрова політика навчального закладу, яка ефективно стимулює (матеріально, соціально, кар'єрно, емоційно та ін.) професійне вдосконалення викладачів, створюючи розвиваюче та рефлексивне освітнє середовища, забезпечує успішність роботи над собою кожного з суб'єкта. Відтак, розвиток мотивації професійного самовдосконалення майбутнього викладача вищого навчального закладу є необхідною умовою формування його професійної компетенції[36].

2.3. Методи оцінки результатів діяльності персоналу

В сучасному світі Україна має прагнути надавати забезпечення своїм громадян, якісними і конкурентоспроможними доступними освітніми послугами. Вирішення цього питання відкриє можливості для подальшого економічного зростання за рахунок випуску висококваліфікованих спеціалістів із закладів вищої освіти.

Аналіз вітчизняної наукової літератури показав, що єдиного визначення з приводу того, що розуміють під освітньою послугою, немає. Вона є економічною

категорією, в якій відображено складні економічні відносини. За класичним підходом освітні послуга − це певний вид товару, особлива споживча вартість процесу праці[37].

Відповідно до маркетингового підходу продуктом вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг є комплекс навчальних програм, що визначають поведінку спеціалістів.

Відповідно до інституційного підходу суб'єктами ринкових відносин є виробники (освітні заклади, особи, які надають освітні послуги) та споживачі освітніх послуг (підприємства, фізичні й юридичні особи, організації, органи державного та регіонального управління). Освітня послуга − це сукупність навчально-наукової інформації, яка надається громадянину у вигляді суми загальних і спеціальних знань, практичних навичок для подальшого застосування.

Так, у своєму визначенні Т. Є. Оболенська вказує на те, що освітня послуга є товаром і звертає увагу на той факт, що процес споживання освітніх послуг сприяє формуванню цінності людини, які в майбутньому складатимуть основу вартісного обміну на ринку праці [38].

Оцінка персоналу полягає у зіставленні певних характеристик людини: рівня професійної кваліфікації, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, стандартами. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, наскільки кожен працівник досягає очікуваних результатів у роботі та відповідає тим вимогам, що випливають з його виробничих завдань[38].

Управління персоналом у сфері освіти має певні особливості. На відміну від традиційних підходів до управління персоналом управління кадровими ресурсами в освіті повинно сприяти: розвитку лідерства, професійному зростанню як управлінців, так і науково-педагогічних і педагогічних працівників, створенню сильної, адаптивної, організаційної, корпоративної культури, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності працівників і управлінського апарату, бажання всіх працівників організації

зробити її кращою за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем[39]. У цілому структура системи управління персоналом складається з:

- визначення оптимальної потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку закладу вищої освіти;
- формування чисельного та якісного складу кадрів;
- кадрової політики (взаємозв'язок із зовнішнім і внутрішнім середовищем і ринком праці, правила, пріоритети і принципи підбору, мотивації, вивільнення, розстановки, навчання і перепідготовки кадрів);
- системи загальної та професійної підготовки кадрів;
- адаптації працівників;
- оплати і стимулювання праці;
- мотивації персоналу[37,39].

Одним із етапів реалізації моніторингу результатів діяльності персоналу ЗВО є оцінка та контроль результатів моніторингу. Оцінка (інтерпретація) результатів необхідна для[39]:

- формування висновків і узагальнень щодо динаміки результативності праці як кожного окремого працівника, так і всього персоналу в цілому;
- встановлення та аналізу причин відхилень фактично отриманих показників від очікуваних значень, стандартів, нормативів;
- встановлення місця, яке займає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами;
- визначення факторів впливу на показники результативності діяльності окремо для кожного працівника та всієї організації;
- встановлення конкурентних переваг за окремими працівниками та групами персоналу;
- визначення шляхів, напрямів роботи, заходів щодо результативності роботу персоналу організації на основі отриманих результатів моніторингу.

Проведення моніторингу результатів діяльності персоналу ЗВО створює передумови для ефективного управління не лише результативністю його діяльності, але і рівнем його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та забезпечує встановлення шляхів і напрямів її підвищення.

В підсумку можна виявити специфічні особливості управління персоналом у сфері освітніх послуг. Для підвищення ефективності та якості надання освітніх послуг, важливо побудова ефективної системи управління персоналом, основою якої є суспільна потреба цього напряму розвитку, з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду. Запропоновано створити модель моніторингу розвитку персоналу, використання якої дозволяє контролювати та керувати процесом [38].

РОЗДІЛ 3 Особливості управління ЗВО (на прикладі Сумського державного університету)

3.1 Структура Сумського державного університета

Сумський державний університет має свою передісторію створення, становлення і розвитку в статусі відокремленого структурного підрозділу інших вищих навчальних закладів у 1948–1989 роках та в наступному періоді як самостійний виш (з 1990 р. – Сумський фізико-технологічний інститут, із 1993 р. – Сумський державний університет зі статусом університету класичного типу).

За достатньо стислі терміни, певною мірою долаючи стереотипи, університет увійшов до числа високорейтингових університетів країни, набув визнання у світовому науково-освітньому просторі, послідовно реалізує модель мультидисциплінарного інноваційно орієнтованого університету, що передбачає гармонізацію навчальної, дослідницької та активної міжнародної діяльності, генерацію і трансфер знань у бізнес, сектор державних послуг, реалізацію соціальної місії, зокрема через спорт, культуру, соціально значущі проєкти тощо[40].

Девіз Сумського державного університету: ОСВІТА – НАУКА – КУЛЬТУРА – РОЗВИТОК.

Місія університету: «Максимізація задоволеності ціннісних очікувань усіх категорій стейкхолдерів університету шляхом забезпечення беззаперечної конкурентної переваги послуг, що надаються, їх адаптивності під потреби сучасного світу, що стрімко змінюються, та бездоганної якості (excellence)»[25].

В університеті навчається приблизно 13,7 тис. студентів за різними формами навчання на бакалавраті, магістратурі, освітньому та науковому рівнях. В університеті налічується 55 спеціальностей з 23 областей знань. Отримують освіту понад 1700 іноземних студентів майже із 50 країн світу. Організаційна структура Сумського державного університету наведена в таблиці 3.1 [41].

Таблиця 2 - Організаційна структура Сумського державного Університету [41]

Вид органу	Склад
Робочі органи	Ректорат Приймальна комісія (ПК)
Колегіальні органи управління та самоврядування загально університетського рівня	Конференція трудового колективу Вчена рада Рада з інформатизації
Громадські організації загально університетського рівня	Профспілковий комітет працівників СумДУ (Профком) Студентський профком (СПК) Студентський ректорат (СтР)
Дорадчі органи управління та органи самоврядування на загально університетському рівні	Наукова рада Рада із забезпечення якості вищої освіти (РЯ) Комісія по профілактиці правопорушень Рада з питань організації харчування Наукове товариство студентів (слухачів), аспірантів, докторантів і молодих вчених СумДУ (НТСА) Координаційна рада з питань підтримки університетських стартапів

Центр забезпечення якості вищої освіти (ЦЗЯВО)	Бюро моніторингу якості вищої освіти (БМ) Лабораторія виміру якості вищої освіти (ЛВ) Студентська агенція співдії якості освіти (САЯ)
Факультети та інститути	Факультет технічних систем та енергоефективних технологій (ТеСЕТ) Факультет електроніки та інформаційних технологій (ЕлІТ) Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту (ННІ БіЕМ) Факультет іноземної філології та соціальних комунікацій (ІФСК) Навчально-науковий інститут права (ННІП) Навчально-науковий медичний інститут (НН МІ) Шосткинський інститут СумДУ (ШІ СумДУ) Конотопський інститут СумДУ (КІ СумДУ) Відокремлений структурний підрозділ "Машинобудівний фаховий коледж СумДУ" (МФК СумДУ)

Модель управління університетом вибудувана передусім на принципах системно-мотиваційного менеджменту і має відповідні пріоритетні складові. Розроблена та впроваджена потужна розгалужена нормативна база діяльності університету, що передбачає широкий арсенал процедур управління націленого на розвиток. Нормативні документи та ті, що визначають документовані процедури та забезпечують певні сервіси адміністративно-управлінської діяльності, розміщені на сайті університету у відкритому доступі та систематизовані у відповідних реєстрах, а саме в[40]:

-реєстрі основної нормативної бази системи управління якістю діяльності університету, що містить відповідно систематизовані документи, істотна частина яких має, у тому числі, мотиваційну складову;

– реєстрі документів щодо делегування частини повноважень ректора іншим посадовим особам; – реєстрі посадових інструкцій;

– реєстрі шаблонів документів та реєстрі форм документів, застосування яких спрощує документообіг, передбачає, зокрема, його електронну форму, регламентує рівень ухвалення рішень, порядок проходження, забезпечує мінімізацію візування тощо;

– реєстрах інших документів (дозвільні, щодо співпраці з іншими організаціями тощо).

Інші послуги та технологічні положення використовуються та експлуатуються.

1)Створена та впроваджена система суброзрахункових взаємовідносин з визначеними процедурами, що забезпечує певну автономію кожної кафедри, факультету, інституту, інших структурних підрозділів з питань фінансовогосподарської діяльності і яка організаційно підтримується департаментом бізнеспроцесів та в його складі відділом моніторингу платних послуг.

2) Забезпечений відповідний рівень прозорості та демократичності в ухваленні управлінських рішень; усі нормативні документи на принциповому рівні обговорюються робочими, дорадчими органами та вченою радою. У цілому система менеджменту передбачає відповідний баланс між організованою демократичністю вибудови взаємовідносин на всіх рівнях університетської спільноти і суто адміністративними методами управління в межах доцільності їх застосування[40].

3.2 СумДУ у вітчизняних та зарубіжних рейтингах ЗВО

Системою соціально-економічних зв’язків між навчальним закладом і споживачем із метою продажу й покупки освітніх послуг є ринок освітніх послуг. Цей ринок передбачає постійну конкуренцію за студентів, кращих викладачів, спонсорів та державну підтримку. Нині така боротьба стала досить серйозною.

Сумський державний університет входить на позиції 1001+ до Всесвітнього рейтингу дослідницьких університетів світу *THE World University* та каталогу кращих дослідницьких університетів світу від Шанхайського

рейтингу та до *топ-300* університетів світу в рейтингу THE University Impact Ranking від *Times Higher Education*.

За міжнародним рейтингом *QS World University Rankings* університет входить до 3 % провідних університетів світу та класифікується як університет із високою дослідницькою продуктивністю. За цим рейтингом СумДУ – в групі лідерів серед українських вишів. Рейтинг QS також визначив університет у *топ-150* «молодих» вишів світу, які «стрімко зростають»[42].

За даними міжнародних рейтингів *Webometrics Ranking of World Universities* та *uniRank University Ranking* СумДУ посідає відповідно *1-ше і 3-тє* місця серед ЗВО України, а також займає високі позиції в європейському рейтингу *U-Multirank*, який визначає більшість показників навчальної, позанавчальної, міжнародної та інших сторін діяльності СумДУ такими, що перевищують середньосвітові значення. За міжнародним рейтингом *Round University Ranking* університет на *617-й* позиції серед ЗВО світу та на *другій* серед університетів України; згідно з міжнародним рейтингом *SciMago Institutions Rankings* посідає 5-те місце серед ЗВО України і входить до *топ-200* університетів Центральної та Східної Європи. За версією міжнародного екологічного рейтингу *UI GreenMetric* університет входить до *топ250* університетів світу[42].

За даними *наукометричної бази Scopus* за кількістю цитувань світовою науковою спільнотою публікацій науковців університету та індексом Гірша СумДУ серед лідерів науково-освітнього простору України, за результатами дослідження якості наукової діяльності університетів за цитованістю вчених у *Google Scholar*, що публікує Webometrics, посідає *2-ге* місце серед вишів України.

Університет має високі позиції за результатами консолідованого рейтингу вітчизняних університетів «Osvita.ua» (*лідер освіти Північного регіону*, 13-14 місце серед вітчизняних ЗВО). Університет також входить до *10 кращих університетів* України згідно з рейтингом «Топ-200 Україна»[42].

Університет є першим з українських ЗВО, що пройшов у 2014 році незалежний зовнішній *аудит компанії QS* та здобув найвищі оцінки (5 зірок) за кількісним та якісним складом викладачів, задоволеністю студентів якістю навчання, умовами та доступністю навчання, соціальною орієнтованістю діяльності та e-learning.

За кількістю призових місць у *Всеукраїнських конкурсах* студентських наукових робіт СумДУ має *найвищий* показник, а за кількістю призових місць у *Всеукраїнських олімпіадах* із навчальних дисциплін та спеціальностей є лідером серед вишів України[41].

Університет є підписантом Великої Болонської хартії університетів, членом Міжнародної асоціації університетів, Європейської асоціації університетів, Асоціації економічних університетів Південної та Східної Європи та регіону Чорного моря, Міжнародної обсерваторії IREG з академічних рейтингів та досконалості, Мережі інститутів міжнародної освіти та інших міжнародних організацій, співпрацює з більше ніж 250 партнерами зі США, Великобританії, Німеччини, Австрії, Франції, Бельгії, Швеції, Польщі, Литви, Болгарії, Чехії, Словаччини, Румунії, Японії, Південної Кореї, Китаю та інших країн світу.

СумДУ є постійним партнером у спільних проєктах у рамках міжнародних грантових програм Європейського Союзу (Tempus, Jean Monnet, Erasmus+, Horizon 2020), Програми розвитку ООН, Британської Ради, Світового банку, двосторонніх наукових і дослідницьких проєктах, грантах приватних фондів, щорічно реалізує більше ніж 300 грантів. За останні 5 років обсяг дослідницької роботи в рамках міжнародних грантових проєктів збільшився у 20 разів[42].

Розвинена високотехнологічна бібліотечно-інформаційна система, яка містить понад 3,1 мільйона примірників на паперових носіях, електронну бібліотеку, що має доступ до найвідоміших електронних інформаційних баз світового інформаційного простору. Бібліотека університету є дипломантом Всеукраїнського конкурсу *«Бібліотека року».*

Базою даних *Web of Science Core Collection* індексуються два наукових журнали університету: «Маркетинг і менеджмент інновацій» («Marketing and Management of Innovations») та «Наноматеріали: властивості і застосування» («Nanomaterials: Applications and Properties»). Останній і «Журнал нано- та електронної фізики» («Journal of Nano- and Electronic Physics») також індексуються базою даних Scopus[42].

На базі університету діють ресурсні та навчальні центри міжнародних компаній Microsoft, Cisco, Siemens, SAS, Netcracker, PortaOne, AMC Bridge, Apptimized Operations, MindK та інших, центри мовної сертифікації TOEFL, IELTS, Pearson VUE, «Клас Конфуція» тощо.

Розвивається 40 видів спорту, працюють близько 100 спортивних секцій, спортивні команди вищої ліги, близько 100 студентів є рекордсменами т призерами Олімпійських ігор, чемпіонатів світу, Європи, України, Всесвітніх зимових та літніх універсіад. До складу української збірної на XXX літніх Олімпійських іграх у Лондоні ввійшли три студенти і магістранти, а на XXII зимових Олімпійських іграх у Сочі – шість студентів і магістрантів Сумського державного університету. На цих іграх вони здобули золоті медалі в естафетній гонці з біатлону, бронзові медалі в боксі та біатлонному спринті.

За підсумками універсіад та чемпіонатів України СумДУ є лідером у відповідній категорії ЗВО та займає високі позиції серед усіх закладів вищої освіти України [42,43].

3.3 Дослідження діяльність ЗВО

Ефективне стратегічне управління університетом залежить від врахування внутрішнього потенціалу та ризиків зовнішнього середовища для визначення фактичного рівня конкурентоспроможності закладу. Універсальним способом вивчення внутрішнього середовища для розвитку потенціалу науковці і викладачів є SWOT-аналіз, результати якого можуть бути використанні при розробці стратегії[43].

SWOT- це аналіз поточного етапу розвитку університету.

S (strengths) – сильні сторони:

- визнання університету як наукового, освітнього на культурного центру Північно-східного регіону України, вибудована система продуктивних взаємовідносин із владою, бізнесом, громадськістю;
- наявна система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (Quality Assurance), що розроблена, функціонує й удосконалюється відповідно до передових європейських практик;
- попит на випускників університету на ринку праці;
  активність у міжнародному співробітництві, розгалужена мережа зарубіжних партнерів;
- зростаюча кількість іноземних викладачів та студентів, які представляють близько п’ятдесяти країн світу;
- високий рівень застосування інформаційно-телекомунікаційних технологій, що підтверджується присудженням у 2017 році Державної премії в галузі освіти за відповідні досягнення.

O (opportunities) – можливості:

- розвиток у країні високотехнологічного та інноваційного бізнесу створює умови для посилення партнерства університету з професійними спільнотами;
- модернізована законодавча база у сфері вищої освіти дозволяє активно залучати експертне середовище до визначення шляхів реалізації завдань поточної діяльності та стратегії розвитку університету;
- широкий спектр напрямів підготовки фахівців різної спрямованості дозволяє більш активно використовувати потенціал міждисциплінарних зв’язків у відповідних освітніх програмах та міжгалузевих наукових дослідженнях;
- стрімкий розвиток міжнародної освіти у світі та забезпечення визнання диплома СумДУ в країнах походження іноземних студентів відкриває нові можливості університету в навчанні іноземних студентів;

- багатоканальна модель фінансування університету, розвиток державноприватного партнерства відкривають нові можливості в організації фінансовоекономічної діяльності університету.

W (weaknesses) – слабкі сторони:

- невідповідність фінансування університету та його матеріально-технічної бази рівню провідних університетів світу;
- невідповідність інфраструктури регіону та транспортних комунікацій сучасним вимогам;
- відсутність у достатньому обсязі резерву вільних місць у гуртожитках для забезпечення зростання іногороднього контингенту осіб, які навчаються.

T (threats) – загрози:

- економічні реалії та ризики на рівні держави, що обмежує фінансові можливості університету, зокрема щодо рівня оплати праці;
- «масифікація вищої освіти», невиправдано велика кількість ЗВО, що провокує демпінг зі сторони неякісної освіти;
- неврегульованість диспропорції між потребами ринку праці, державним замовленням за спеціальностями та пріоритетами абітурієнтів;
- зниження попиту на вищу освіту в традиційному розумінні, зокрема на магістерські програми.

На підставі аналізу нормативно-педагогічних та внутрішніх документів університетів наведено перелік критеріїв та показників для визначення чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на розвиток потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів університетів, і проведено аналіз потенціалу науково-педагогічних працівників і викладачів досліджуваних університетів за визначеними критеріями та індикаторами.

Кількісний аналіз науково-педагогічних працівників і викладачів. На основі статистичних даних з’ясовано кількісні показники щодо науковопедагогічних працівників і викладачів (див. табл. 3)[43].

Таблиця 3 - Кількість штатних науково-педагогічних працівників і викладачів досліджуваних університетів

	Кількість штатних науковопедагогічних працівників і викладачів	Кількість докторів наук, професорів	%	Кількість кандидатів наук, доцентів	%	Середня кількість студентів на 1 штатного науковопедагогічного працівника, осіб
СумДУ	933	140	15	670	72	11

Аналіз вікового складу свідчить, що в університетах висока частка науково-педагогічних працівників і викладачів найвищого рівня кваліфікації віком понад 60 років. На основі аналізу інформації, що представлена на офіційних сайтах досліджуваних університетів встановлено, що в СумДУ працює 7 спеціалізованих вчених рад з 4 галузей знань та 11 спеціальностей, також відкрито аспірантуру і докторантуру за 24 спеціальностями (Постійні спеціалізовані вчені ради. СумДУ, 2020).

Також проаналізовані кількості статей, опублікованих науково-педагогічними працівниками і викладачами університетів у міжнародних наукометричних базах Scopus і Web of Science та їх цитування. Результати щодо кількості опублікованих статей у міжнародних наукометричних базах Scopus і Web of Science подано у табл. 4[43].

Таблиця 4 - Наукометричні показники (станом на грудень 2019 р.)

	Всього	Публікації у SCOPUS				Публікації у WEB OF SCIENCE				
		2017	2018	2019	h-індекс	Всього	2017	2018	2019	h-індекс
Сумду	2284	293	271	206	40	1828	303	212	97	38

Наявність академічних видань, що входять до міжнародних наукометричних баз або до переліку фахових видань, рекомендованих МОН України, свідчить про важливості відповідних ресурсів у зміцненні потенціалу науково-педагогічних працівників та викладачів. Аналіз нормативних

документів університету засвідчив, що в СумДУ – 17 видань, тематична спрямованість яких відповідає основним напрямам роботи структурних підрозділів.

СумДУ послідовно застосовує модель університету, який активно бере участь у світовому просторі освіти і науки, що передбачає гармонізацію наукової та дослідницької діяльності, активну міжнародну діяльність, генерацію та трансфер знань у бізнес, сектор державних послуг, реалізацію соціальної місії, у тому числі через спорт, культуру, соціально значущі проекти[42].

Система внутрішнього забезпечення якості СумДУ також враховує орієнтацію ключових показників загальновизнаних міжнародних та національних рейтингів (QS WUR, Webometrics, U-Multirank) та вимоги національної системи зовнішнього забезпечення якості освіти України. Система якості має на меті - реалізацію потреб і прав учасників освітнього процесу. Відповідно до сучасних європейських практик, внутрішня система забезпечення якості університету базується на принципах публічності(прозорості), академічної доброчесності, конкретності, гнучкості, адаптивності та інтегративності[43].

Принцип прозорості полягає у всебічному висвітленні для всіх стейкхолдерів освітнього процесу та широкій громадськості інформації підготовки щодо діяльності СумДУ, про структуру і обсяг освітньої та професійної підготовки фахівців, у тому числі щодо запронованих програм та критеріїв відбору до них, очікуваних результатів виконання цих програм, кваліфікацій, що надаються про кількісну та якісну характеристику викладацького складу, про процедури навчання та оцінювання тощо.

Відповідно до принципів академічної доброчесності, внутрішня система надає всім учасникам освітнього процесу, рекомендації щодо дотримання академічної етики, корпоративних правил та цінностей під час навчального процесу, особливо тих, які визначені Кодексом корпоративної культури СумДУ.

Принцип конкретності реалізується в системі забезпечення якості шляхом оцінки потенціалу та рівня роботи інститутів, факультетів, кафедр СумДУ з

метою стимулювання структурних підрозділів до підвищення якості роботи за основними напрямами діяльності[43].

Одним з пріоритетних механізмів функціонування є принцип гнучкості та адаптивності, що передбачає динамічну та своєчасну зміну освітніх баз і методик, технологій навчання відповідно до світових тенденцій освіти та науки, а також адаптованість до потреб сучасного ринку праці.

Щодо принципу інтегративності в основну якого полягає органічне поєднання у освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної складової діяльності, а також урахування міждисциплінарних зв’язків у змісті та структурі навчальних курсів[42].

Забезпечення якості вищої освіти та освітньої діяльності в СумДУ є безперервним процесом. Ефективності функціонування внутрішньої системи забезпечення якості періодично оцінюється відповідно до критеріїв визначених чинним законодавством, загальнодержавною та внутрішньо-університетською нормативною базою[43].

ВИСНОВКИ

Досліджено теоретичні основи та методи побудови організаційних структур управління закладами вищої освіти. Їх типи, відмінності між собою, доцільність залучення до закладу.

Проаналізовано формування структури педагогічного колективу, методи мотивації та підвищення прагнення працівників до саморозвитку. У ході дослідження, було виявлено, що в наш час на систему управління освітою впливають багато чинників, такі як висока динамічність зовнішнього середовища, глобалізація, посилення конкуренції на ринку, зміна системи запитів споживачів.

Сумський державний університет працює над тим, щоб зробити освіту доступною для всіх студентів, незалежно від рівня їх доходів. СумДУ підтримує талановитих студентів, реалізує політику підтримки, переважно у вигляді непрямої фінансової допомоги. Університет забезпечує рівний доступ до освіти незалежно від їх національності, етнічного походження, віросповідання та фізичних можливостей.

У дослідженні університету розвиток потенціалу педагогічно-наукових працівників і викладачів забезпечується конкурсним обранням, рейтинговою системою оцінювання, підготовкою кадрів вищої кваліфікації через аспірантуру і докторантуру, підвищенням кваліфікації, стажуванням, публікаційною активністю тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про вищу освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст.2004.)
2. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. – Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012. – 516 с.
3. Ортинський В.Л. Педагогіка вищої школи : навчальний посібник. Київ, 2009. 472 с.
4. Барна М. Загальні підходи до планування / Барна М. // Абетка завуча. – К. : Редакція загальнопедагогічних газет, 2003. – 128 с.
5. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / Б. Андрушків. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
6. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. Режим доступу: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf
7. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. – Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012
8. Dement M., PhD in Pedagogical Sciences, Lecturer of the Department of Logistics and Technical Support of Rescue Operations, National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv
9. Нестеров А.К. Управління вузом // Енциклопедія Нестерових - https://odiplom.ru/lab/upravlenie-vuzom.html
10. Возний І.В. Оновлення управління навчальним закладом / І.В. Возний // Управління школою. – 2009. – № 4 (232). – С. 35–38.
11. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: Навчальний посібник / О.П. Ващенко.- Київ: ДУТ, 2017. – 112 с.

12. Moroz, S.A., Dombrovska, S.M. and Moroz, V.M. "Rating the scientificpedagogical staff, as a patr of the system of state management of higher education quality[Rejtyng naukovo-pedagogichnyh pratsivnykiv, yak skladova systemy dergavnogo upravlinnja yakistyu vyshchoj osvity]." Visnik Natsionalnogo universitetu civil`nogo zahystu Ukrainy 2 (7) (2017): 294–309. Print. doi:10.5281/zenodo.1038888.
13. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.
14. Управління початковою школою : навч. посіб. / Ольга Валеріївна Лебідь. – ___ 2015. – 311 с.
15. Reshetnichenko, A. V., Kireeva, O. B. and Golubchik, G. D. Basic principles of social development [Bazovi zasady socialnogo rozvytku]. Kiev: NADU, 2012. Print.
16. Голубева, Р. Ю. Особенности информационного управления учебными заведениями / Р. Ю. Голубева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2014. — № 2 (61). — С. 746-749. — URL: https://moluch.ru/archive/61/8975/
17. Управління фінансами держави, регіону, підприємства та домогосподарства: погляди науковців і практиків: збірн. матер. П’ятої Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет конференції, м. Тернопіль, 12 груд. 2019 р. – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 97 с.
18. Varghese N.V. Financing education: Redesigning national strategies and the global aid architecture / N.V. Varghese, L. Buchert // A report from the IWGE. – UNESCO: International Institute for Education Planning,2011.-208 p.
19. Закон України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380)

20. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України ; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)] ; за заг. ред. В. Г. Кременя. — Київ : Педагогічна думка, 2016. — 448 с. — Бібліогр.: с. 21. — (До 25-річчя незалежності України).
21. Розподіл коштів з державного бюджету між закладами вищої освіти. Режим доступу : https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/rozpodil-koshtiv-z-derzhavnogo-byudzhetu-mizh-zakladami-vishoyi-osviti-u-2020
22. Возний І.В. Оновлення управління навчальним закладом / І.В. Возний // Управління школою. – 2009. – № 4 (232). – С. 35–38
23. Толочко, І. Г. Фінансування у сфері вищої освіти: основні проблеми / І. Г. Толочко. - Текст: безпосередній / / Молодий учений. - 2014. - № 19 (78). - С. 371-374. - URL: https://moluch.ru/archive/78/13556/
24. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
25. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.
26. Колот А. М. Мотивація персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
27. Аналіз мотивацій та проблеми стабільності персоналу. Основні теорії мотивації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pidruchniki.com/10981205/menedzhment/analiz_motivatsiyi_problemi_stabilnosti_personaly
28. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

29. Столяренко Л.Д. Психология и педагогика в вопросах и ответах / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. – 576 с.
30. Печенюк А.В. Особливості мотивації науково-педагогічних працівників до професійного розвитку. [Електронний ресурс] / А.В. Печенюк. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16347/1/182_Pechenjuk_317_318_Modern_ Problems.pdf
31. Богдан Н. Н. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилёвкин // Университетское управление, 2004. – № 3. – С. 89–97
32. Макаренко С.С. Формування мотивації досягнень у структурі мотиваційної сфери особистості вчителя. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2013. № 1. С. 314-323.
33. Приходько Т. П. Мотивація професійного самовдосконалення викладача економічного напряму як складова його готовності до педагогічної діяльності у вищій школі / Т.П. Приходько // Ефективна економіка, 2012. – № 3. – с. 116-127
34. Печенюк А.В. Особливості мотивації науково-педагогічних працівників до професійного розвитку. [Електронний ресурс] / А.В. Печенюк. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16347/1/182_Pechenjuk_317_318_Modern_Probles.pdf
35. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник. 2017. № 2. С. 107-115 URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf
36. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації /О. Д. Ситнік, О.А. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки, 2007. – № 11. – С.84 – 87

37. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. Київ : КНЕУ, 2001. 208 с.
38. Морозова М. Е. Формування системи ефективного управління персоналом у вищих навчальних закладах. Вісник післядипломної освіти. 2005. Вип. 13. С. 119–127
39. БІЗНЕСІНФОРМ № 5 ’2018 .Догадіна В. Ю. Складові управління персоналом у сфері освітніх послуг
40. Положення про організацію освітнього процесу в Сумському державному університеті. СумДУ: веб-сайт. URL: https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=d8ae04b7-0a39-e611-b47a-001a4be6d04a&kind=1
41. Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти Сумського державного університету. СумДУ: веб-сайт. URL: https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/quality-education.html
42. Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020-2026 роки URL: https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/gen-info/misiia-viziia-stratehiia.html
43. Корпоративне управління закладами вищої освіти в умовах її модернізації / О. Кондур // Освітній простір України. - 2017. - Вип. 11. - С. 63-70. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/opu_2017_11_12