

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Сумський державний університет**

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ігор Рекуненко

(підпис)

\_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і  
адміністрування»

на тему: **Особливості управління сучасними вищими навчальними  
закладами.**

Здобувачки групи М.мз-21с Загоруйко Катерини Дмитрівни

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

\_\_\_\_\_

Катерина Загоруйко

Керівник

к.е.н. Світлана РИБАЛЬЧЕНКО

Суми – 2023

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

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор Рекуненко  
(підпис)  
\_\_\_\_\_ 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

***на здобуття освітнього ступеня магістр***  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і  
адміністрування»

Здобувачки групи М.мз-21с Загоруйко Катерини Дмитрівни

1. Тема роботи "Особливості управління сучасними вищими навчальними закладами" затверджена наказом №1330-VI від 22.11.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 7 грудня 2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідженні та аналізі ключових аспектів управлінської діяльності в системі освіти, зокрема в контексті визначення їхнього впливу на якість освіти та підготовку керівників
4. Об'єкт дослідження: освітні установи в умовах сучасного соціально-економічного середовища
5. Предмет дослідження: теоретико-методологічні аспекти менеджменту та специфіка управління вищими навчальними закладами
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, установчих документів та даних дослідження проведеного автором
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методологічні засади управління сучасними навчальними закладами	10.11.2023
II	Дослідження та діагностика управління вищими закладами різних країн	20.11.2023
III	Дослідження та діагностика управління вищими закладами різних країн	30.11.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен роздивитись теоретико-методичні засади управління освітніми закладами, організаційна структура, закономірності та принципи управління.

У розділі 2 студент повинен роздивитись бюджет фінансування та вплив на заклади, характеристика і класифікація функцій управління за різними ознаками.

У розділі 3 студент повинен за допомогою об'єкта дослідження провести діагностику і аналіз, охарактеризувати ВНЗ.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С.М.		
2	Рибальченко С.М.		
3	Рибальченко С.М.		

9. Дата видачі завдання 22.09.2023

Керівник кваліфікаційної роботи      Світлана РИБАЛЬЧЕНКО      \_\_\_\_\_

Завдання до виконання одержав      Катерина Загоруйко      \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Магістратурська робота розглядає теоретичні, методологічні та фінансові аспекти управління вищими навчальними закладами на прикладі Сумського державного університету та коледжу Південного Ланаркширу. Робота детально розкриває історичний контекст освітньої структури, розглядає ключові питання, такі як менеджмент та фінансове забезпечення вищої освіти.

У першому розділі роботи аналізуються методи, аспекти розвитку управління в освіті. Другий розділ досліджує фінансування вищих навчальних закладів у 2022 році, зокрема розподіл бюджетних коштів та вплив регіонального аспекту.

У третьому розділі роботи вивчаються особливості управління сучасними закладами, зокрема технологічний розвиток, міжнародне співробітництво та оцінювання якості навчання. Розглядається інформація щодо Сумського державного університету та Коледжу Південного Ланаркширу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку джерел, який включає 43 найменування. Обсяг магістерської роботи – 57 сторінки, включаючи 2 таблиці та 4 рисунки.

Мета роботи – визначення ключових аспектів взаємодії управлінських процесів та їхній вплив на якість освіти та підготовку керівників у сучасному світі.

Для досягнення цієї мети вирішено ряд завдань, включаючи ознайомлення зі специфікою управління освітою, аналіз фінансового забезпечення, вплив регіонального аспекту, практичного застосування управлінських інструментів та діагностику освітніх установ.

Об'єктом дослідження є освітні установи в умовах сучасного соціально-економічного середовища, а предметом – теоретико-методологічні аспекти менеджменту та специфіка управління вищими навчальними закладами. База дослідження – вищі навчальні заклади.

Методи дослідження включають аналіз, узагальнення, системний підхід, порівняння, обробка та діагностика, статистичний аналіз, прорахунки коефіцієнтів.

Ключові слова: заклади вищої освіти, освітні заклади, розвиток, управління, контроль, університет, керівник, фахівець, менеджмент у вищій освіті, фінансове забезпечення.

## ANNOTATION

The master's thesis is focused on a thorough study of theoretical, methodological, and financial aspects of higher education institution management, as well as an analysis of Sumy State University and South Lanarkshire College. The detailed exposition of the historical context of the educational structure examines key aspects such as management in higher education, financial provision, functions, and principles of higher education institution management. The work also highlights the need for a comprehensive approach and innovative strategies for effective educational institution management, considering various factors, utilizing different methods, and combining approaches to achieve strategic goals in the field of education.

It is emphasized that achieving strategic goals in education requires a comprehensive approach and innovative strategies. The effectiveness of educational institution management is determined by considering various factors, using different methods, and combining approaches. It is noted that classical and modern management functions remain relevant, but their content and implementation methods undergo significant changes in the contemporary educational environment.

The necessity of seeking innovative solutions to ensure quality education in conditions of uncertainty and the global educational space is highlighted as a key aspect. It is stated that the development and quality of education define the stability and civilization of society, emphasizing the importance of continuing the search for innovative solutions in this area.

In the first chapter of the master's qualification work, the methods of education management are carefully examined, along with important aspects of the development and management of educational institutions in Ukraine. Attention is drawn to the issues of professional training of managers and the need

for the creation of national management models, taking into account the unique context and opportunities of Ukraine.

The second chapter discusses the financing of higher education institutions in 2022. The growth of budgetary funding, the distribution of funds across different components, the impact of the regional aspect, and the necessity of developing a justified regional coefficient to support leading regional institutions are analysed.

In the third chapter of the master's thesis, the characteristics of managing modern higher education institutions are thoroughly investigated. Special attention is given to aspects of technological development, international cooperation, assessment of teaching quality, sustainable development, and the need for continuous analysis and adaptation to changes in the contemporary socio-economic environment.

The section provides well-grounded information on the peculiarities of managing Sumy State University and the educational environment of South Lanarkshire College. It covers organizational structure, quality assurance system, management facing challenges, and the transition to distance learning. A significant aspect includes the characterization of the mission, values, challenges, positive aspects, and strategies for the further development of both educational institutions.

It is worth noting that Sumy State University actively adapts to contemporary challenges such as social risks and military actions, utilizing distance learning methods and addressing issues of equal access and material-technical support. Successfully addressing these tasks requires competence and strategic thinking from the leadership and faculty.

Overall, a comprehensive approach to ensuring the quality of education and development and active participation in competitions and Olympiads establishes Sumy State University as a recognized leader among higher education institutions in Ukraine.

On the other hand, South Lanarkshire College faces certain challenges, including teacher overload, insufficient classrooms, and organizational difficulties. To overcome these challenges, careful management and systemic measures are recommended, focusing on the development of human resources, expansion of infrastructure, and optimization of spatial planning. The implementation of these measures can help the college enhance its educational processes and remain competitive in the field of higher education.

The bachelor's thesis comprises an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references, including 43 entries. The total length of the master's thesis is 57 pages, incorporating 2 tables and 4 figures.

The primary objective of the master's thesis is to identify key aspects of the interaction of managerial processes and their impact on the quality of education and the preparation of leaders in the modern world. To achieve this goal, several tasks were defined:

- Familiarization with the specifics of educational management and its principles.
- Calculation of financial aspects of higher education institution funding.
- Analysis of the regional aspect's influence on the distribution of financial resources.
- Examination of the practical application of management tools in educational institutions.
- Diagnosis of educational institutions.
- Exploration of fundamental management concepts in higher education.

The research object is educational institutions in the context of the modern socio-economic environment, with the subject being the theoretical and



methodological aspects of management and the specifics of higher education institution administration. The study is based on higher education institutions.

Various methods were employed in the research process, including analysis, synthesis, a systemic approach, comparison, processing and diagnostics, statistical analysis, and coefficient calculations. This approach enables a thorough examination and analysis of different aspects of higher education management, ensuring the completeness and substantiation of the obtained results.

Keywords: higher education institutions, development, management, control, university, leader, specialist, management in higher education, financial provision.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ .....	13
1.1. Основна ідея та специфіка управління освітніми установами .....	13
1.2. Мета, завдання, організаційна структура, закономірності та принципи управління закладами освіти .....	19
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ .....	26
2.1 Загальна характеристика вищих навчальних закладів і класифікація функцій управління за різними ознаками .....	26
2.2 Дослідження фінансових аспектів управління ВНЗ .....	33
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ВНЗ НА ПРИКЛАДІ ВИЩИХ ЗАКЛАДІВ .....	39
3.1. Діагностика та раціональність управління навчальним закладом СумДУ .....	39
3.2. Характеристика управління Коледжем Південного Ланаркширу: Діагностика та опис .....	44
ВИСНОВКИ .....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

## ВСТУП

Сучасний розвиток суспільства визначає надзвичайну важливість управління освітніми установами та формування ефективної системи підготовки керівницьких кадрів в освіті. Обрана тема дослідження націлена на вивчення взаємозв'язку управлінської діяльності в освіті, що визначає якість підготовки керівників, розвинені управлінські навички та готовність до постійного розвитку. В контексті актуальності цієї теми виявлено ключові аспекти, такі як спеціальна підготовка керівних кадрів, необхідність реформ в освіті та підвищення якості управління системою підготовки менеджерів освіти.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти менеджменту та специфіка управління вищими навчальними закладами, а об'єктом — освітні установи в умовах сучасного соціально-економічного середовища. Метою роботи є визначення ключових аспектів взаємодії управлінських процесів, визначення їхнього впливу на якість освіти та підготовку керівників у сучасному світі. Для досягнення цієї мети ставляться завдання:

- Вивчення методів управління освітою.
- Розгляд фінансових аспектів забезпечення закладів вищої освіти.
- Аналіз впливу регіонального аспекту на розподіл фінансових ресурсів.
- Аналіз практичного застосування управлінських інструментів у навчальних закладах.
- Оцінка ефективності планування кар'єри в контексті підготовки керівників.
- Діагностика освітніх установ

Методологічна база роботи включає в себе аналіз наукових та теоретичних джерел досліджень дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, аналіз статистичних даних, звітів тощо. Наукова новизна полягає в розкритті ключових аспектів взаємодії управлінської діяльності.

Структура роботи включає в себе вступ, три розділи, висновок та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить .

Отже, дана робота спрямована на вивчення та аналіз важливого аспекту управління освітніми установами, що визначає якість освіти та підготовку керівників у сучасному суспільстві.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

### 1.1. Основна ідея та специфіка управління освітніми установами

У сучасному світі освіта, безумовно, виступає вирішальним фактором, тісно пов'язаним із всіма сферами життя та самовдосконаленням людини. Минає час, важливість освіти для інтелектуалізації на робочому місці та трансформації сучасного світу зростає. І тим не менш, вплив освіти стає ключовим для прогресу будь-якої нації.

Зазначається, що 20-й століття принесли значні зміни у сфері влади та прориві на новий етап розвитку, а саме створення науки управління. Цей період визначається великим прогресом та впливом на різні аспекти життя людини. Особливо в контексті педагогічного менеджменту, освітнього менеджменту і менеджменту взагалі, адже ці терміни набули популярності в західних країнах ще у 60-х роках, але в Україні цей тренд проявився значно пізніше, у 90-х роках. Однак ця затримка мала свої наслідки для системи управління освітою в Україні.

Важливим кроком стало формування нового покоління менеджерів освіти, яке отримувало професійну підготовку у вищих навчальних закладах. Такий підхід визначається як спроба подолати недоліки в системі управління освітою, виходячи за межі традиційного підвищення кваліфікації. Але питання професійного статусу менеджерів стало особливо актуальним у 90-ті роки.

В сучасних умовах важливо визнати нерозривну зв'язаність між освітою та управлінням, оскільки ці дві сфери не лише взаємодіють, але і визначають темпи розвитку суспільства. Україна, як і інші країни,

стикається з викликами в управлінні освітою, особливо в контексті створення національних моделей управління.

Важливим аспектом є усвідомлення того, що сумнівні книги менеджменту в Україні, які виникли з країни крайнощів[1] за Ю. А. Конаржевським, відображають не лише управлінську лихоманку, а й реальні труднощі, які переживає освітній сектор. Нехтування менеджментом може впливати на результативність та ефективність системи.

Проблеми управління можна розв'язати через створення національних моделей, що враховують унікальний досвід та можливості України. Зокрема, надання відповідних знань університетам для підготовки фахівців повинно ґрунтуватися на національному контексті, уникаючи сліпого копіювання західних стратегій управління не розуміючи в чому являється також і проблематика даних стратегій, для нівілювання появи нових проблем, при цьому не вирішивши старих.

На сьогоднішній день в Україні існують різні підходи до підготовки нового покоління лідерів. Це включає підготовку менеджерів на факультетах менеджменту вищих навчальних закладів та курси управлінського резерву та стажування для керівників у галузі освіти. Однак особистий фактор, такий як ступінь зацікавленості керівника у професійному зростанні, залишається ключовим аспектом. Мотивація до навчання, професіоналізм, рефлексія та свідомість статусу керівника грають велику роль в його ставленні до професії і ролі в освіті та суспільстві.

Університет та суспільство потребують лідерів, які можуть висловлювати ідеї, брати на себе відповідальність, викликати інтерес та зацікавленість до своєї особистості та ідей, ризикувати та вести за собою. Національна стратегія розвитку освіти визначає, що управління освітою повинно базуватися на інноваційних стратегіях та принципах сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу. Зокрема, це передбачає професійний підхід у доборі та призначенні

керівників, професійну підготовку компетентних управлінців, а також запровадження нових форм підвищення кваліфікації менеджерів освіти[2].

Основні проблеми, з якими стикається сучасний керівник, включають свідоме професійне зростання, превентивну підготовку в галузі управління та відповідальне ставлення до власної кар'єри. Кар'єрний розвиток вимагає ретельного вивчення і планування, що включає в себе рух по організаційній ієрархії, послідовність виконання робіт та особистісне зростання. "Кар'єрний успіх менеджера забезпечується цілеспрямованим розвитком особистості, тобто її просуванням в організації"[4]. Бар'єри на шляху до кар'єрного зростання можуть призводити до стресу, депресії та інших проблем, що впливають на продуктивність праці і в подальшому відмову від кар'єрного росту.

Відмова від кар'єри може бути викликана різними причинами, найпоширенішими з яких є відсутність задоволення від роботи, недосягнуті цілі та зміни в особистих обставинах. Відчуття незадоволеності роботою та невиконання свого потенціалу може викликати розчарування та спонукати людей шукати більш повноцінні можливості. Крім того, зміни життєвих обставин, наприклад створення сім'ї чи переїзд, можуть вимагати від людей корективи в кар'єрі. Зрештою, рішення людини залишити роботу та змінити професію може залежати від комбінації факторів, унікальних для її ситуації.

Інновації можуть лякати, і деякі люди настільки бояться невідомого, що відмовляються від можливостей кар'єрного росту. Вони краще будуть дотримуватися звичного і уникати нових та інноваційних викликів.

Виправдати довіру вищого керівництва або колег — це страх, який живуть у багатьох співробітників. Цей страх може послабити їхню мотивацію взяти на себе відповідальність і прагнути до кращих результатів.

Відмова від кар'єри часто виникає через відсутність задоволення від роботи, коли робота розглядається виключно як засіб досягнення мети без джерела задоволення життям.

Вагання щодо зміни поточного кар'єрного статусу можуть бути присутніми в осіб, які вважають, що вони досягли достатньої стабільності у своїй професії.

Небажання людини стикатися з професійними перешкодами можна пояснити відсутністю внутрішнього потягу. Якщо комусь бракує бажання й мотивації досягати результатів, він може уникати складних завдань і не прагнути до кар'єрних цілей.

Відмова від кар'єрних можливостей може бути результатом низької самооцінки та супутнього відчуття некомпетентності.

Також варто і не ігнорувати фінансову нестабільність, незадоволеність сферою роботи, відсутність пристрасі, недостатні можливості для просування по службі або поєднання цих причин. Життєво важливо ставити своє щастя та психічне благополуччя на пріоритет над фінансовою вигодою. Хоча грошова безпека необхідна, не варто жертвувати особистим самореалізацією чи емоційним здоров'ям. Раннє визначення того, чи кар'єрний шлях узгоджується з вашими прагненнями, має вирішальне значення, щоб уникнути майбутнього жалю чи докорів сумління.

Зважаючись на зміну кар'єри, не слід ігнорувати можливість підвищених фізичних, енергетичних і моральних витрат. Це очікування додаткових витрат може зрештою вплинути на рішення людини.

Люди відкидають пропозиції в надії на кращі можливості, відчуючи право вимагати більше.

Зниження рівня розвитку та можливостей може призвести до відсутності мотивації для професійного просування. Якщо особа відчуває, що на керівній посаді немає місця для особистісного зростання, вона може протистояти ідеї зміни кар'єри.



Людина може передати кар'єрні можливості, якщо робота не викликає її інтересу та не відповідає її особистим інтересам. Тож як результат важливо планування кар'єри.

Для успішного управління освітніми установами та розвитку ефективних керівників, необхідно враховувати важливість планування кар'єри працівників. Цей процес включає в себе кілька ключових етапів:

- Самооцінка кар'єрних бажань і можливостей. Ретельне вивчення своїх мети, цілей і можливостей важливо для визначення кар'єрного шляху.

- Розробка довгострокових цілей. Сформулювання чітких і реалістичних довгострокових цілей допомагає працівникам ставити перед собою завдання та стратегії досягнення успіху.

- Аналіз навколишнього середовища. Вивчення факторів, які впливають на кар'єрний розвиток, та виявлення можливостей для вдосконалення.

- Розробка стратегії досягнення цілей. Створення чіткого плану дій для досягнення визначених цілей та вирішення проблем.

- Аналіз сильних і слабких сторін. Своєчасний аналіз власних сильних та слабких сторін допомагає покращити ефективність та уникати можливих проблем.

- Розробка альтернативних стратегій. Готовність до адаптації та розробка альтернативних стратегій для вирішення непередбачуваних ситуацій.

- Оцінка та вибір оптимального шляху. Відбір найбільш ефективного варіанту розвитку кар'єри на основі усіх аспектів.

- Реалізація та оцінка досягнень. Здійснення плану та регулярна оцінка результатів для виправлення шляху, якщо це необхідно.

Етапи формування управлінської діяльності:

Процес формування управлінської діяльності у керівників освітніх установ можна розглядати на кількох етапах.

Перший етап передбачає оволодіння знаннями менеджера та вивчення всебічної управлінської інформації. Це допомагає виокремити основні елементи управлінської діяльності та створити уявлення про нормативну модель власної управлінської діяльності.

Другий етап пов'язаний з визначенням повноти зв'язків управління на різних рівнях, усвідомленням самотійності та відповідальності власного рівня управління. Тут формується модель комунікації з іншими підсистемами.

Третій етап передбачає поступове вдосконалення управлінської діяльності, координацію спільної діяльності з вищими та нижчими рівнями управління та формування оптимальної моделі управління.

Отже, формування управлінської діяльності та планування кар'єри в освіті взаємопов'язані процеси. Ефективність керівництва освітніми установами залежить від якості підготовки керівників, їхніх управлінських навичок та готовності до постійного розвитку. Спеціальна підготовка керівних кадрів в освітній галузі виступає ключовим чинником у вирішенні цих проблем. В даній концепції системи знань використовуються методи, що базуються на вміннях використовувати засоби і процеси з метою досягнення професійної майстерності. Таким чином, управлінські навички формуються на основі накопичених знань. За цільовими ознаками ці уміння можна класифікувати на діагностично-прогностичні, організаційно-регулятивні та контрольні-корекційні (згідно з підходом В.І. Бондара та В.І. Маслова).

У широкому розумінні діагностично-прогностичні навички пов'язані із збором, аналізом і систематизацією інформації, ідентифікацією проблем, постановкою цілей та завдань, розробкою стратегічних та тактичних планів, програм дій та алгоритмів виконання конкретних видів діяльності.

Організаційно-регулятивні навички націлені на забезпечення та реалізацію різноманітних планів, програм, управлінських рішень, створення необхідних матеріально-технічних умов, підбір та розстановку кадрів, а також на координацію зусиль всіх учасників освітнього процесу.

Контрольно-корекційні навички охоплюють визначення стандартів, норм, критеріїв та методів оцінювання справ, внесення необхідних змін, доповнень та уточнень на підставі обробки результатів контролю, а також надання рекомендацій для поліпшення діяльності.

У вузькому розумінні діагностично-прогностичні, організаційні та контрольно-корекційні навички є способами здійснення управлінських функцій. Крім того, модель компетентності керівника визначається його функціональними та посадовими обов'язками, що виступають дозиметром управлінських функцій.

## 1.2. Мета, завдання, організаційна структура, закономірності та принципи управління закладами освіти

У загальному розумінні, метою управління навчальним закладом є створення необхідних умов для досягнення основної мети навчального закладу. Конкретна мета може бути визначена як:

- Мінімальна – забезпечення оптимального функціонування навчального закладу;
- Максимальна – забезпечення його розвитку.

Завдання управління представляє собою форму розгляду управлінської проблеми, що відображається в самій проблемі, меті її вирішення та умовах та засобах її вирішення. Задачами менеджменту є:

1. Покращення структури та іміджу навчального закладу.
2. Підвищення якості змісту освіти.
3. Покращення організації освітнього процесу.

4. Покращення організації навчального процесу.
5. Удосконалення менеджменту.

Будь-яка система ґрунтується на фундаментальних принципах, що визначають її основні особливості. Це також стосується системи управління закладами освіти, що базується на поєднанні загальних принципів соціального управління та специфіки функціонування конкретного закладу.

Основними принципами освітнього менеджменту можна вважати:

- Глибока віра в сучасні етичні цінності.
- Сильна внутрішня корпоративна культура.
- Цілісний погляд на людину.
- Особистісні стимули в роботі.
- Заохочення різних поглядів і консенсусу.
- Єдиний статус всіх співробітників.
- Постійне навчання та перепідготовка персоналу.
- Політика повної зайнятості.
- Орієнтація на якість.
- Колегіальне прийняття рішень.
- Максимальне делегування повноважень.
- Заохочення горизонтальних зв'язків[6].

Система принципів освітнього менеджменту за В.І. Маслоу охоплює ряд ключових положень[15]:

1. Принцип соціальної детермінації: Вимагає від керівника розуміння основних соціальних завдань і соціальної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави.

2. Принцип гуманізації в діяльності керівника: Покладає акцент на повазі до кожної людини, з якою він спілкується у процесі керівництва, незалежно від її ролі - викладача, студента чи випадкового відвідувача.

3. Принцип науковості та компетентності в управлінні закладами освіти: Вимагає освоєння теоретичних аспектів та технологій педагогічного

процесу, менеджменту, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо.

4. Принцип інформаційної достатності в управлінні: Визначальний на всіх етапах управлінського циклу.

5. Принцип аналітичного прогнозування в управлінні: Передбачає моделювання процесів різного рівня в керованій соціальній системі.

6. Принцип оперативного регулювання: Тісно пов'язаний з процесуальною діяльністю менеджера освіти та виконанням усіх управлінських рішень.

7. Принцип зворотного зв'язку: Допомогає в інформаційному забезпеченні управління, спрямованому на реалізацію організаційно-регулятивних та контрольних функцій.

8. Принцип безперервності та перспективності: Тісно пов'язаний з універсальними законами Гегеля, вимагає аналізу спадщини минулого та досвіду сучасності для розробки стратегічних перспектив розвитку навчального закладу.

9. Принцип демократизму і централізму: Забезпечує ефективну управлінську діяльність через чіткий розподіл повноважень та взаємовідносини між особою та структурами.

10. Принцип стимулювання і згуртування персоналу: Базується на важливості постійної орієнтації колективу на інновації та спільні цілі, а також систематичній оцінці результатів та стимулюванні як моральним, так і матеріальним шляхом.

11. Принцип правового пріоритету та законності: Вимагає відповідності діяльності керівника закладу освіти законодавству України у сферах освіти, праці, охорони дитинства та прав людини.

12. Принцип фінансово-економічної раціональності та ділової активності: Відображає необхідність забезпечення реалізації стратегічних

цілей та поточних завдань через належне фінансування та матеріально-технічне забезпечення.

Переваги цього підходу до управління розвитком навчального закладу включають:

- Під час пошуку ідей та нових технологій, а також під час їхнього впровадження значно підвищиться рівень компетентності та професіоналізму педагогів;
- Програми забезпечують системність у процесі розробки та впровадженні інновацій;
- Збалансованість між очікуваними результатами та потенціалом кадрів, наявними ресурсами та невикористаними резервами;
- Робота над створенням та реалізацією програми є об'єднуючою для педагогічного колективу;
- Робота в інноваційному режимі сприятиме підвищенню статусу навчального закладу;
- Проектна діяльність допомагає керівнику стати лідером-реформатором, "соціальним архітектором"[7].

Процес формування та впровадження програми розвитку повинен бути методично організованим, зрозумілим і послідовним для всіх учасників проектної діяльності.

Менеджмент освіти, розгляданий як наукова теорія, ґрунтується на власній методології, що є комплексом принципів, методів і процедур для аналізу освітньої сфери суспільства та визначення стратегій управління нею. Менеджмент освіти виконує загальні функції, такі як планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Реалізація конкретних функцій управління освітою, здійснюваних на базі загальних функцій, виражається в розробці та застосуванні відповідних методів управління.

Методи управління представляють собою засоби і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління, таких

як підприємство, відділ, служба і інші[11-12]. Ці методи дозволяють керівному органу впливати на окремих працівників та компанію в цілому. Класифікація методів управління в освіті, як науковій галузі, становить предмет дискусій. Деякі дослідники класифікують їх за змістом, спрямованістю та організаційною формою, враховуючи адміністративний, економічний та соціальний вплив, а інші - за засобами та способами впливу. Управлінська практика базується на поєднанні різноманітних методів, зазвичай використовуючи декілька методів та їх комбінацій. Ці методи, як правило, застосовуються одночасно і розглядаються як взаємодоповнюючі, утримуючи постійну динамічну рівновагу. Методи управління спрямовані на людей, зайнятих у різних видах діяльності. Важливо зауважити, що методологія менеджменту в освіті концептуально збігається з аналогічними підходами в менеджменті загалом. Отже, можна виділити основні методи управління в освіті та проілюструвати їх зміст (Рисунок 1.2).

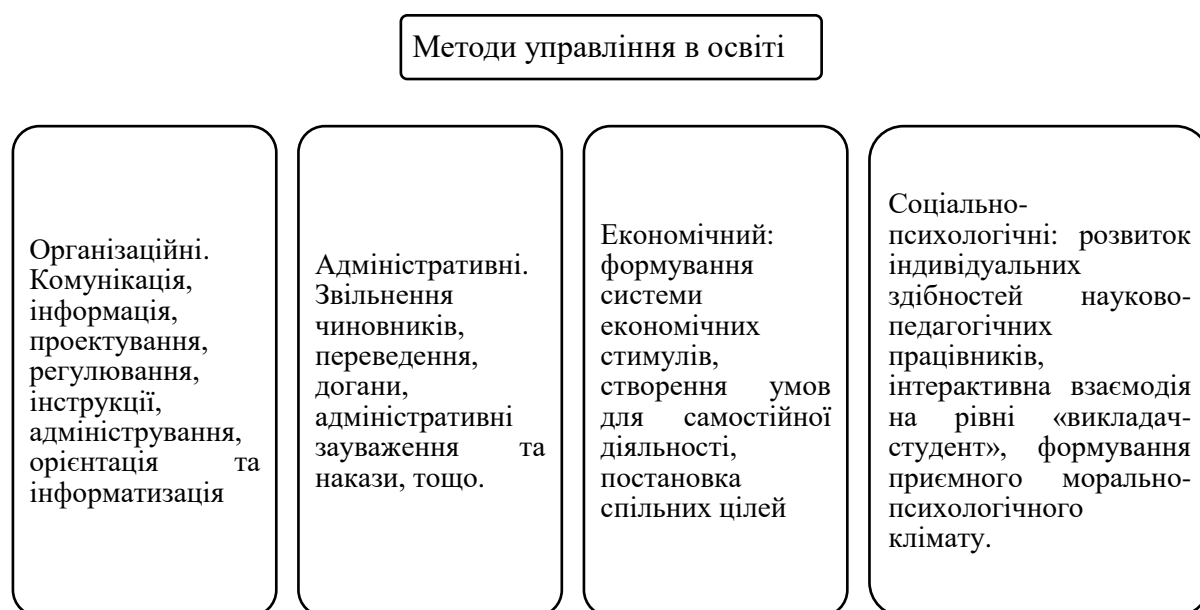


Рисунок 1.2 - Методи управління в освіті

Джерело: узагальнено автором на основі поданої інформації [7].

Окремі методи управління визначаються конкретним способом взаємодії, охоплюючи і зміст, і напрямок, і структуру:

- Організаційні методи управління представляють собою систему організаційно-розпорядчих впливів, спрямованих на досягнення визначеної мети;

- Економічні методи управління обумовлені різноманітними економічними факторами, за допомогою яких досягається колективне і індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях;

- Адміністративні методи базуються на безпосередніх директивах та спрямовані на досягнення ефективності;

- Соціально-психологічні методи управління виступають як комплекс специфічних способів впливу на міжособистісні відносини та зв'язки, а також соціальні процеси, що відбуваються в колективах.

У контексті інформатизації суспільства, ключові методи управління в освіті визначаються соціально-психологічним підходом. Своєю метою вони ставлять створення передумов для самореалізації, виявлення талантів та розкриття можливостей кожної особистості.

Соціально-психологічні методи управління полягають у керуванні соціально-масовими процесами та комунікаціями, ґрунтуючись на інформаційному забезпеченні[7].

Суть терміну "інформаційно-комунікаційні методи управління в освіті" визначається їх спрямованістю на досягнення поставлених цілей протягом найкоротших термінів, за умов раціонального використання всіх форм інформаційно-комунікаційних ресурсів, методів та прийомів впливу на керований об'єкт[12]. Застосування комп'ютерів і комп'ютерних програм для обробки, зберігання та передачі інформації, використання електронної пошти, інформаційно-комунікаційних технологій, електронних освітніх систем і Інтернет-сервісів значно економлять час і підвищують якість передачі інформації, що робить їх необхідною умовою ефективної взаємодії. Це стає очевидним при розгляді прикладу дослідження на рівні "викладач-студент".



Широкий вживання та інтеграція ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій) у навчальних закладах представляє собою значущий інструмент для розробки навчальних матеріалів і комплексів дисциплін, а також визначає підхід у сфері освітнього менеджменту. Результатом використання таких засобів є не лише передача обов'язкової інформації, але й надання студентам можливості глибше зрозуміти суть проблеми та виявити шляхи її вирішення[10].

Варто відзначити, що незважаючи на це, якість освіти в першу чергу залежить від вдосконалення навчального матеріалу, його форми представлення та організації навчального процесу. Впровадження засобів ІКТ у навчальний процес дозволяє візуалізувати навчальний матеріал, підвищити інтерактивність навчання, забезпечити доступ до нових джерел знань та здійснювати оперативний контроль за засвоєнням матеріалу студентами[14].

## РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

### 2.1 Загальна характеристика вищих навчальних закладів і класифікація функцій управління за різними ознаками

Вищий навчальний заклад (ВНЗ), представляє собою не лише місце, де студенти отримують освіту, але й складний організм, що виконує ключові функції у сфері освіти та науки. Це навчальна та наукова установа, яка операційно функціонує за Кодексом про освіту та з ліцензією на викладання за конкретним освітньо-професійним планом.

Однією з найважливіших ролей ВНЗ є забезпечення процесу передачі та набуття знань, навичок, досвіду та освіти. Це означає, що ВНЗ відповідає за формування фахівців, які відповідають сучасним вимогам ринку праці, а також сприяє розвитку креативності та дослідницької активності серед студентів.

Особливу увагу приділяється індивідуалізації підготовки, орієнтованій на покликання, інтереси, здібності студентів. Це вказує на важливість врахування індивідуальних особливостей кожного студента для максимального розвитку його потенціалу.

Також, ВНЗ виконує наукову та науково-технічну функцію, що свідчить про його роль у розвитку наукових досліджень та технологій. Це створює сприятливе середовище для інновацій та внесення внутрішньоуніверситетських наукових досягнень у глобальний вчений діалог.

Одним із ключових аспектів є різноманітність форм навчання в ВНЗ, таких як денна, вечірня, заочна та екстернатна. Це підкреслює важливість гнучкості та доступності освіти для різних категорій студентів.

Конкурсний відбір студентів на основі їх здібностей, зовнішнього незалежного оцінювання та інших критеріїв визначає важливість об'єктивності та справедливості у вступному процесі.

Мотивація для студентів у вигляді державних стипендій та можливостей для навчання та працевлаштування за кордоном створюють додаткові стимули для отримання вищої освіти.

Органи управління та контролю, як Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади у сфері освіти і науки, ВАК України та інші, підкреслюють важливість системи взаємодії та співпраці для забезпечення якості та ефективності вищої освіти.

Освітні рівні у системі вищої освіти формують її структуру (Рисунок 2.1):

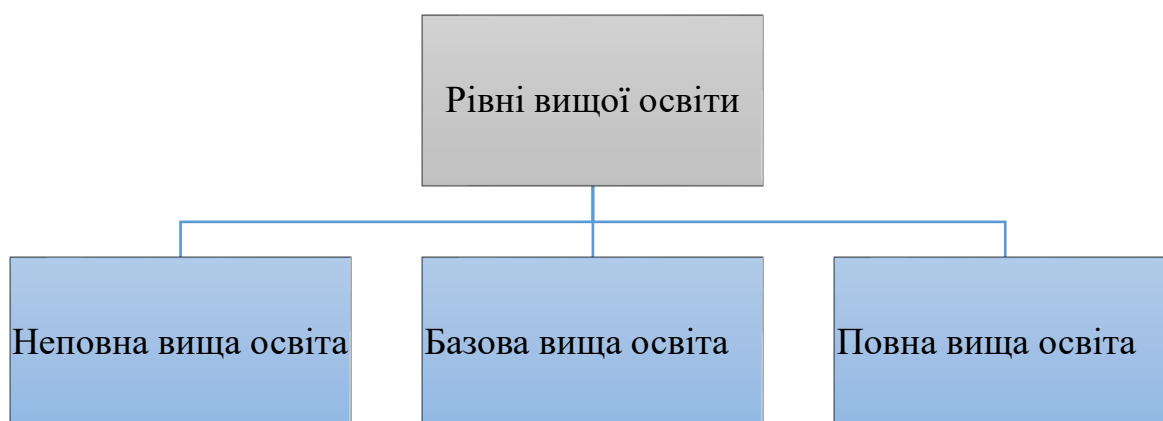


Рисунок 2.1. - Структура освітніх рівнів ВНЗ

Джерело: узагальнено автором на основі наданої інформації з ресурсу [19].

Неповна вища освіта - це етап вищої освіти, на якому особа розвиває свою особистість і отримує достатні знання для отримання кваліфікації на рівні молодшого спеціаліста. Цей рівень характеризується сформованістю інтелектуальних якостей.

Базова вища освіта - це етап вищої освіти, на якому особа розвивається настільки, щоб отримати кваліфікацію бакалавра. Цей рівень визначається формуванням інтелектуальних якостей та розвитком особистості.

Повна вища освіта - це етап вищої освіти, на якому особа має сформовані інтелектуальні якості, достатні для отримання кваліфікації спеціаліста або магістра. Цей етап визначає повноцінний розвиток особистості та її готовність до викладання вищих фахових завдань.

Вища освіта визначає своє завдання як багатогранний процес, що охоплює не лише передачу інформації та знань, але й формування світогляду, патріотичних та гуманістичних цінностей у студентів. Основними метами вищої освіти є підготовка студентів до самостійної професійної діяльності, відповідності державним стандартам на відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнях, а також їхнє виховання як особистостей і громадян з вираженою соціальною зрілістю та активністю.

Окрім того, текст визначає роль вищих навчальних закладів, таких як коледжі, технікуми, академії, консерваторії, інститути та університети, у виконанні цих завдань[19]. Вони служать основними інституціями, які забезпечують високий рівень освіти, щоб випускники були готові до викликів сучасного суспільства та здатні приносити користь нації та державі.

Статус навчального закладу та рівень його акредитації грають ключову роль у системі вищої освіти. Ця система класифікації, визначена за чотирма рівнями, надає структурованість та стандарти в освітньому просторі.

Поділ на рівні акредитації, від технікумів та коледжів до інститутів, консерваторій, академій і університетів, дозволяє краще враховувати специфіку та особливості різних типів навчальних закладів[24]. Це не лише допомагає студентам вибирати відповідний рівень освіти залежно від їхніх

цілей та можливостей, але й сприяє підтримці якості та стандартів в різних сферах.

Також важливо враховувати різноманіття напрямків навчання, які можуть бути визначені класифікаціями, такими як художні, технічні, технологічні, педагогічні, медичні, культурні, економічні, сільськогосподарські тощо. Це відкриває можливості для студентів обирати навчання, яке відповідає їхнім інтересам та кар'єрним планам, сприяючи більш гнучкому та індивідуалізованому підходу в системі освіти.

Варто і звернути увагу на важливість різноманітності та гнучкості системи вищої освіти, дозволяючи акредитованим закладам створювати різні об'єднання та співпрацювати для досягнення вищих стандартів. Формування навчально-науково-виробничих комплексів, інститутів, центрів та інших об'єднань свідчить про прагнення до інтегрованого підходу до освітнього процесу.

Особливо цікавим видається навчально-навчальний науково-виробничий комплекс як добровільне об'єднання навчальних закладів різних форм власності. Це може сприяти ефективнішій реалізації інновацій, обміну знаннями та розвитку наукових досліджень.

Не менш важливим є і ДНЗ четвертого рівня акредитації як провідних гравців серед вищих навчальних закладів. Це свідчить про визнання їхньої високої якості та відповідності міжнародним стандартам. Надання статусу національного вищого навчального закладу є заслуженою визнанням їхнього внеску у розвиток вищої освіти та підтримку національних та міжнародних стандартів.

Завдання навчального закладу, як описано у тексті, визначають його широкий спектр функцій та ролей в сучасному суспільстві. Відповідно до цього, навчальні заклади несуть велику відповідальність за соціально-економічний розвиток держави, створення людського капіталу та формування цінностей учасників навчального процесу.

Важливо відзначити, що навчальний заклад визначається не лише як місце навчання, але і як центр формування особистості. Процес виховання включає патріотичний, правовий та екологічний розвиток, а також утвердження моральних цінностей, соціальної активності та відповідальності.

Освітня діяльність навчального закладу націлена на високий рівень здобуття вищої освіти та підготовку кваліфікованих кадрів. Для університетів, академій інститутів також важлива наукова діяльність, що включає проведення наукових досліджень та формування результатів освіти.

Навчальний заклад виступає як агент підвищення освітнього та культурного рівня громадян, вивчення ринку праці та сприяння працевлаштуванню випускників. Також важливим є управління органічним поєднанням освітньої, наукової та інноваційної діяльності, а також встановлення міжнародних зв'язків та проведення міжнародної діяльності.

Загалом, навчальний заклад спрямований на реалізацію множини завдань, які визначають його важливу роль у розвитку суспільства та підготовці кваліфікованих громадян[20].

Варто також зазначити, що робота менеджера освіти визначається внутрішньою системою, яка включає функції управління. Функції управління в менеджменті – це ключові види діяльності, що допомагають досягти поставлених цілей через координацію та контроль різноманітних завдань. Вони формують цикл управління, об'єднуючи в собі загальні, оперативні та основні аспекти контролю.

Цикл управління представляє собою систему взаємодіючих функцій, спрямованих на досягнення спільної мети. Кожна функція має свою глобальну мету, яка відповідає загальній меті менеджменту, а також конкретне призначення, пов'язане із завданнями на певному етапі управлінського циклу.

Загальні функції управління включають планування, аналітико-прогностичний аналіз, контрольню-оцінювальну діяльність, організаційно-координаційні завдання, регулюючі та коригувальні дії. Кожна з цих функцій відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління навчальним закладом.

Планування є основною функцією управління, яка полягає у визначенні цілей та розробці шляхів їх досягнення. Аналітико-прогностична функція передбачає вивчення тенденцій та прогнозування їх впливу на навчальний процес для оптимізації системи освіти.

Контрольно-оцінювальна функція включає в себе оцінку якості різних аспектів роботи навчального закладу та визначення їх відповідності стандартам. Ці функції разом утворюють комплексний підхід до ефективного управління освітнім процесом.

Організаційно-координаційна функція в менеджменті полягає в визначенні ролі та місця кожної особи в групі для досягнення визначених цілей та управлінських рішень. Це важливий аспект, що спрямований на забезпечення ефективної координації дій усіх учасників навчального процесу.

Регулюючо-коригуюча функція менеджменту включає в себе коригування наслідків контролю для покращення освітньої системи та переведення її в більш якісний стан. Ця функція дозволяє адаптувати стратегії та дії відповідно до результатів контролю, що сприяє постійному вдосконаленню та удосконаленню освітнього процесу.

Класифікація функцій управління за підходом до циклу управління має свої переваги, адже вона визначає операційну сторону процесу управління, розглядаючи його як послідовні етапи. Проте ця класифікація може бути обмеженою, оскільки не виходить за межі етапів управління та не розкриває повного змісту роботи керівника.

Інший підхід до класифікації функцій управління, який об'єднує їх за основними видами діяльності, враховує різноманітні обов'язки та функції менеджера, такі як адміністративно-управлінський процес, контроль навчального процесу, керівництво педагогічним колективом, робота з населенням, робота з підприємствами, робота зі студентами, навчальна та виховна робота, фінансово-господарська діяльність та інструктивна робота. Цей підхід враховує багатогранність та різноманітність завдань, що виникають в управлінні навчальним закладом.

Соціально-психологічні функції менеджменту, визначені Л. М. Карамушкою та Р. Х. Шакуровим, Н. Л. Коломінським, виявляються ключовими у створенні сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в організації та розвитку ефективної внутрішньої структури колективу.

Розвиток самоврядування входить до числа цих функцій і спрямований на стимулювання самостійності та ініціативи членів колективу. Організація колективу, як інша соціально-психологічна функція, покликана сформувати ефективну взаємодію між учасниками команди та створити згуртоване та сприятливе робоче середовище.

Вдосконалення та згуртованість визначаються як функції, спрямовані на постійне покращення процесів управління та сприяння формуванню єдиної спрямованості в колективі. Мотиваційна функція забезпечує стимулювання співробітників до досягнення високих результатів та активної участі в процесах організації.

Сучасна тенденція у розвитку теорії та практики управління підкреслює значення психологізації управління та уваги до фактору "людина". Це включає в себе акцент на суб'єктних відносинах, важливість розвитку особистісного стилю керівника та підтримку позитивного психологічного клімату в колективі.



Четверта група функцій управління освітнім закладом визначається як модернізована, що включає класичні функції управління, але з суттєвими змінами у їх змісті та методах реалізації. Поряд з традиційними функціями з'являються нові, модернізовані, такі як політико-дипломатичний, прогностичний, представницький, консультативний та управлінський.

Політико-дипломатична функція вимагає від керівника активної участі в органах місцевої, регіональної та державної влади, дотримання принципів демократизму та гуманізму, а також взаємодії з ідеологією держави та пропагуванням культурних та національних цінностей.

Прогностична функція передбачає вміння керівника передбачати перспективи розвитку навчального закладу, прогнозувати його ефективність та створювати умови для формування соціально активної особистості.

Представницька функція наголошує важливість здатності керівника належним чином представляти навчальний заклад, зокрема на конференціях і симпозіумах, та виступати як представник професорсько-викладацького складу та студентського колективу.

Консультативна функція реалізується через надання кваліфікованих консультацій з різних сфер, таких як науково-педагогічні, методичні, правові та економічні. Це передбачає використання різноманітних спеціалістів для оптимального управління.

Управлінська функція зазначає на посиленій акцент на роботу з персоналом, включаючи раціональне розміщення кадрів, створення комфортних умов праці та забезпечення соціального та правового захисту для викладачів і студентів.

## 2.2 Дослідження фінансових аспектів управління ВНЗ

Розглядаючи дані щодо бюджетного фінансування вищих навчальних закладів у 2022 році, можна визначити, що для 132 із 148 закладів цей

показник зросло порівняно з 2020 роком, і при врахуванні інфляції в 2021 році, цей ріст перевищив близько 115% лише для 40 ВНЗ (30%). У цілому, у 2022 році ситуація значно покращилася.

Деякі заклади зазнали змін у фінансуванні на 2022 рік через введення граничного рівня фінансування освітньої діяльності. Крім того, 32 ВНЗ у 2022 році, переважно з фаховою підготовкою викладачів, отримали додаткове фінансування стабільної діяльності на суму 268 млн грн.

Аналізуючи складові загального фінансування ВНЗ у 2022 році, можна виділити, що мінімальний обсяг фінансування стабільної діяльності (ФДСі) склав 1,6 млн грн, а максимальний – 1 292,9 млн грн. Фінансування стабільної діяльності становить від 78% до 93% загального фінансування ВНЗ у 2022 році, підтверджуючи, що ця складова є основною частиною бюджетних надходжень для освітньої діяльності.

Фінансування від діяльності ВНЗ (ФДПі) становить від 7,2% до 43,4% від загального фінансування закладу, з середнім арифметичним на рівні 25,3%. Граничний обсяг фінансування ВНЗ, залежний від показників ефективності (ФДПі), склав 350 млн грн, а мінімальний – 0,114 млн. грн. Середнє арифметичне становить 175,05 млн. грн. В таблиці 2.1 представлені лише деякі ВНЗ з різним рівнем загального фінансування[21].

Таблиця 2.1 - ВНЗ та обсяги їх фінансування стабільної діяльності та фінансування, що забезпечується залежно від показників діяльності ВНЗ у 2022 р.

Заклад вищої освіти	Загальний обсяг фінансування ЗВО у 2022 році	Обсяг фінансування стабільної діяльності ЗВО (ФДСі)		Обсяг фінансування, що надається залежно від показників діяльності ЗВО (ФДПі)	
		млн. грн.	у % до загального обсягу фінансування ЗВО	млн. грн.	у % до загального обсягу фінансування ЗВО
Національний університет "Львівська політехніка"	965.5	858.7	88.9%	268.9	27.9%
Львівський національний університет імені Івана Франка	527.3	479.8	91%	173.3	32.9%
Національний університет біоресурсів і природокористування України	532.1	493.3	92.7%	158.2	29.7%
Національний авіаційний університет	482.8	434.4	90.0%	132.4	27.4%
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	441.9	400.9	90.7%	129.3	29.3%
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	349.9	314.1	89.8%	101.5	29.0%
Київський національний університет культури і мистецтв	403.5	315.6	78.2%	29.0	7.2%
Харківський національний університет радіоелектроніки	269.1	242.8	90.2%	79.2	29.4%
Сумський державний університет	248.3	206.8	83.3%	107.7	43.4%
Державний біотехнологічний університет	241.9	216.9	89.7%	65.3	27.0%

Джерело: розраховано та складено автором за даними з сайту Верховної Ради України [23].

Наданий аналіз фінансування вищих навчальних закладів, зокрема у контексті регіональної підтримки, вказує на важливість розгляду різноманітних факторів у процесі розподілу коштів між закладами освіти. Зокрема, врахування регіонального аспекту (РПі) є чинником, який впливає на обсяг фінансування для конкретних закладів.

Однак, згідно з поданими розрахунками для окремих вищих навчальних закладів, які знаходяться в регіонах та мають значення РПі рівним 1,03 (для закладів у Харкові або Львові) та 1,07 для інших університетів. З наших розрахунків випливає, що максимальна регіональна підтримка для вищого навчального закладу у 2022 році в Фонді Державного Замовлення становила 7,83 млн. грн., а мінімальна - 0,84 млн. грн. Максимальна та мінімальна регіональна підтримка, в порівнянні з загальним фінансуванням, залишається відносно невеликою. Такі відсоткові значення (максимальна - 2,84%, мінімальна - 0,21%) свідчать про те, що вплив регіонального фактору на фінансову структуру вищих навчальних закладів є обмеженим. Як приклад представлено таблицю 2.2, де враховано лише 10 закладів з різних регіонів і враховується показники регіональної підтримки в обсязі наданого фінансування залежно від результатів діяльності ВНЗ.

Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах наданого аналізу регіональна підтримка, хоча і враховується, не є ключовим чинником у формуванні фінансової ситуації для закладів освіти. Врахування цього аспекту може мати обмежений вплив на зміни в загальній картині фінансування вищих навчальних закладів.

Таблиця 2.2 - З урахуванням показника регіональної підтримки в обсязі наданого фінансування залежно від результатів діяльності ВНЗ у 2022 р.

Заклад вищої освіти	Обсяг загального фінансування	Обсяг фінансування, що надається залежно від показників діяльності <i>i-го</i> ЗВО (ФДПі), млн. грн.	Показник регіональної підтримки (РПі)	Регіональна підтримка для	Регіональна підтримка для <i>i-го</i> ЗВО у загальному фінансуванні ЗВО, %
	<i>i-го</i> ЗВО у 2021 році			<i>i-го</i> ЗВО у ФДПі, млн.грн.	
Національний університет "Львівська політехніка"	965.5	268.9	1.03	7.83	0.81%
Львівський національний університет імені Івана Франка	527.3	173.3	1.03	5.05	0.96%
Національний університет біоресурсів і природокористування України	532.1	158.2	1.03	4.61	0.87%
Національний авіаційний університет	482.8	132.4	1.03	3.86	0.80%
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	441.9	129.3	1.03	3.77	0.85%
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	349.9	101.5	1.03	2.96	0.84%
Київський національний університет культури і мистецтв	403.5	29.0	1.03	0.84	0.21%
Харківський національний університет радіоелектроніки	269.1	79.2	1.03	2.31	0.86%
Сумський державний університет	248.3	107.7	1.07	7.05	2.84%
Державний біотехнологічний університет	241.9	65.3	1.07	4.27	1.77%

Джерело: розраховано та складено автором за даними з сайту Верховної Ради України [21,23].

Результати аналізу вказують на те, що найбільший обсяг бюджетного фінансування в освітній сфері отримують вищі навчальні заклади завдяки складовій ФДСі, яка залежить від кількості отриманих бюджетних місць. Оскільки розподіл фінансування ґрунтується на принципі "бюджетні місця йдуть за найкращими вступниками", а абітурієнти вибирають заклади на підставі суб'єктивних причин, більшість з них орієнтується на столичні університети. Такий підхід, призводить до концентрації державного замовлення у вищих навчальних закладах столиці.

Для підтримки регіональних закладів, в Умовах прийому[28] визначено регіональний коефіцієнт, який впливає на конкурсний бал та визначає можливість отримання вступником бюджетного місця. Однак більшість регіонів із підвищеним регіональним коефіцієнтом розташовані внизу списку розподілу бюджетного фінансування, що може бути пов'язано з прагненням абітурієнтів не лише отримати бюджетне місце у столичному закладі, але й майбутнє працевлаштування в більшому та економічно розвиненому місті.

Задля ефективного регулювання фінансового забезпечення освітньої діяльності ЗВО та підтримки провідних регіональних вишів, насущною стає необхідність розроблення обґрунтованого регіонального коефіцієнту. Це може стати ключовим елементом для балансування фінансових ресурсів та підтримки вищих навчальних закладів за межами столичного регіону.

### РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ВНЗ НА ПРИКЛАДІ ВИЩИХ ЗАКЛАДІВ

#### 3.1. Діагностика та раціональність управління навчальним закладом СумДУ

Сумський Державний Університет (СумДУ) визначається як потужний навчальний заклад вищої освіти в Сумах та Україні, привертаючи увагу не лише розмаїттям своїх програм і спеціальностей, але й вражаючими досягненнями у рейтингах світового рівня.

Університет є домом для близько 14 тис. студентів, які обирають різні форми навчання на всіх рівнях вищої освіти та за 55 спеціальностями у 23 галузях знань. За рейтингами, СумДУ визнаний серед кращих у світі та в Україні, посідаючи 501-600 місце в World Higher Education World University Rankings та топ-2 в Україні. Згідно з рейтингом University Impact Rankings від Times Higher Education, університет також досягає вражаючих результатів у соціально-економічному впливі, входячи до 300 найкращих у цьому аспекті[30].

Одним із ключових факторів успіху є ефективний освітній менеджмент. Університет фокусується на покращенні педагогічних методик, якості освіти та розвиток кар'єрних програм для студентів. Зокрема, планування навчальних програм, організація учбового процесу, а також активна взаємодія з бізнес-середовищем є важливою частиною стратегії управління освітнім процесом.

СумДУ також вражає своєю міжнародною відкритістю. Зараз тут навчається понад 1750 іноземних студентів з майже 50 країн світу. Університет активно налагоджує міжнародну співпрацю, що відкриває нові можливості для студентів обмінюватися досвідом та брати участь у міжнародних ініціативах.

Університет визначається не лише числами і рейтингами, а й своїм прогресивним підходом до навчання. VR-лабораторії, вебінар-студія, медіастудія для студентів-журналістів та інтерактивні онлайн-пари свідчать про відкриття нових можливостей у навчанні. Університет також відзначається європейським підходом до освіти, стаючи прикладом для інших університетів в Україні.

СумДУ – це не просто навчальний заклад, а цілий експеримент, який поєднує у собі державний та приватний сектори. І являє собою притулок, де наука і технології розцвітають разом перетворюючи університет на осередок для розвитку студентського середовища. Університет «тягне» місто вперед, стаючи символом прогресу та інновацій у вищій освіті в Україні.

Сумський Державний Університет (СумДУ) не тільки вражає своїми досягненнями у сфері рейтингів та міжнародних зв'язків, але також відзначається винятково відкритістю до інновацій, організованою та ефективною організаційною структурою.

До складу університету входять різні робочі органи та навчально-наукові інститути, які створюють міцну базу для забезпечення різноманітності освітніх програм та напрямків. Ректорат, приймальна комісія, інститути, факультети, технічні коледжі - це лише кілька з елементів великої пазлової структури СумДУ.

Один із ключових елементів управління - ректорат, що визначає стратегічні напрямки розвитку та відповідає за виконання місії університету. Приймальна комісія відіграє важливу роль у процесі прийому студентів, роблячи важливий крок у формуванні студентського контингенту.

Навчально-наукові інститути, такі як БіЕМ, права, медичний та інші, є підготовчими центрами, де розкривається потенціал студентів у різних галузях знань. Це дозволяє СумДУ пропонувати різноманітні програми для більш ніж 14 тис. студентів.



Факультети, такі як іноземної філології та соціальних комунікацій, електроніки та інформаційних технологій, технічних систем та енергоефективних технологій, є основою для спеціалізованої підготовки майбутніх фахівців у конкретних галузях.

Коледжі, такі як Конотопський політехніко-індустріально-педагогічний коледж, Сумський машинобудівний та Шосткинський хіміко-технологічні коледжі, вносять свій внесок у підготовку спеціалістів і підтримують зв'язок з практикою та промисловістю.

Щодо кадрового потенціалу, університет може пишатися більше ніж 3 тис. співробітниками, включаючи члени-кореспонденти НАН України, доктори наук, кандидати наук та професори. Докторантура та аспірантура надають можливості для глибокого вивчення та наукових досліджень у різних галузях.

Напружена конкуренція у наукових та освітніх заходах свідчить про високий професіоналізм університетської спільноти. СумДУ може гордитися своєю високою репутацією та призовими місцями в конкурсах наукових робіт і олімпіадах, що визнається як серед лідерів серед університетів України.

Така кількість елементів управління свідчить про комбінацію лінійно-функціональної та матричної структури, і також говорить про гнучкість та адаптабельність управління університетом. Лінійно-функціональна структура, яка є типовою для багатьох вищих навчальних закладів, спрямована на ефективну роботу в межах конкретних функціональних підрозділів. У той же час, матрична структура дозволяє ефективно координувати роботу різних інститутів та факультетів, сприяючи інтеграції знань та ресурсів.

Важливим аспектом організаційної структури є активна участь університету у міжнародних ініціативах та програмах. За підрахунками, в СумДУ працює понад 3 тис. співробітників, серед яких видатні науковці та

викладачі. Зокрема, члени-кореспонденти НАН України, доктори та кандидати наук, які є не лише вчителями, але й менторами для студентів.

Університет також визначається своєю активною участю в студентських наукових роботах та олімпіадах. Його успіхи в цих змаганнях свідчать не тільки про високий рівень навчання, але і про здатність створювати умови для розвитку та реалізації талантів студентів.

СумДУ впевнено прокладає шлях у сфері вищої освіти в Україні. Він об'єднує традиції та інновації, забезпечуючи студентам не лише знання, але й навички, які є ключовими для успіху у сучасному світі. Університет стає прикладом для інших освітніх закладів, де важливо не лише передавати інформацію, але і навчити думати, адаптуватися та розвиватися.

Варто і вказати, що забезпечення якості у СумДУ визначається ключовим положенням Болонської декларації та відповідає вимогам конкурентоспроможної вищої освіти. Внутрішня система забезпечення якості ґрунтується на вітчизняних та європейських стандартах, регулюючи всі аспекти університетської діяльності.

Важливим кроком у забезпеченні якості є розподіл влади між Вченою та Виконавчою радами. Вчена Рада, представлена вченими та педагогічними працівниками, визначає стратегічні пріоритети та якість освіти та дослідницької діяльності. Виконавчий орган, включаючи керівників та фінансових директорів, забезпечує ефективне виконання цих пріоритетів.

Розумний баланс влади та чітке розмежування функцій гарантують, що університет розвивається відповідно до стратегічних завдань. Взаємодія між Вченою Радою та Виконавчим органом стає ключем до успішної реалізації місії університету.

Такий підхід дозволяє СумДУ не лише відповідати високим стандартам, але й ефективно керувати розвитком вищої освіти. Впровадження кращих європейських практик та акцент на фінансовому

менеджменті сприяють вдосконаленню діяльності університету та його підрозділів.

У СумДУ формується система якості, яка орієнтована на передовий світовий досвід. Це передбачає компетентнісну спрямованість, що враховує потреби всіх зацікавлених сторін: студентів, аспірантів, докторантів, інтернів, випускників, роботодавців, професорсько-викладацького складу та партнерських організацій.

Університет активно розширює свою освітню діяльність, надаючи доступ до вищої освіти з високою оцінкою QS. Політика університету щодо розширення освітніх пропозицій піддаватиметься постійному перегляду та оптимізації для відповіді на потреби ринку праці та вступників.

Рішення про ліцензування нових спеціальностей та програм, зокрема на рівні магістрів, базуватимуться на результатах маркетингових досліджень та моніторингу ринку освітніх послуг. Пріоритет віддаватиметься відкриттю інноваційних магістерських програм, враховуючи дослідження та відповідність вимогам сучасного суспільства та економіки.

У процесі розширення програм акцент робитиметься на договірних зобов'язаннях з потенційними роботодавцями та економічній доцільності відкриття нових напрямків. СумДУ прагне забезпечити якісну та високотехнологічну освіту, що відповідає вимогам сучасного ринку праці та визначається стратегічними тенденціями суспільства.

Сучасний освітній менеджмент в СумДУ стикається з численними викликами, які обумовлені ситуацією соціальної небезпеки та військових подій. Керівники навчальних закладів, які приймають щоденні рішення, відповідають не тільки за законодавчий та персональний рівні, але й за безпечне освітнє середовище, рівний доступ до освітніх послуг і безпечну роботу педагогів.

Такі рішення включають реалізацію функцій, що властиві освітньому менеджменту, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Дистанційне навчання створює проблеми невизначеності, яка ускладнює стратегічне планування та розвиток освітнього закладу. Безпосередній контакт студентів та викладачів обмежений, що призводить до труднощів у плануванні, викладанні, лідерстві та оцінюванні.

Проблема полягає в невизначеності умов соціальної небезпеки, стресовій ситуації та ускладненні впровадження принципів партисипативного управління. Ризик управлінських деформацій може порушити особистісні кордони викладачів та обмежити їх свободу вибору методів навчання.

Невизначеність також впливає на матеріально-технічне забезпечення дистанційної освіти. Невизначені питання рівного доступу до електронного контенту, об'єктивного оцінювання та якості освітніх послуг вимагають негайного вирішення. Для керівників це означає додаткову відповідальність та стрес, перегруженість, особливо в умовах форс-мажору.

Управління освітнім закладом в умовах невизначеності стає складним та ресурсомістким процесом, що потребує від керівників додаткових компетенцій та підтримки на рівні місцевого самоврядування та державного управління.

Детальний аналіз та фінансування освіти сприятимуть подальшому підвищенню якості та рівного доступу до освіти. Розвиток і якість освіти є важливими показниками цивілізованості суспільства та його сталості.

### 3.2. Характеристика управління Коледжем Південного Ланаркширу:

#### Діагностика та опис

Коледж Південного Ланаркширу, розташований в Іст-Кілбрайді, Шотландія, Великої Британії, визначається своєю багатою історією та

стратегічним положенням між містом та промисловою зоною. Заснований в 1948 році як будівельна школа в Камбуслангу, коледж став ключовим навчальним закладом, об'єднуючи студентів з 50 різних національностей і створюючи інклюзивне співтовариство.

Досягнення своєї цілі визначає його стратегічну мету – бути провідним коледжем Шотландії та досягати досконалості, визначеної його місією – підготовка учнів до майбутнього у чудовому навчальному середовищі. Це вимагає систематичної діагностики та постійного аналізу його ефективності. Ключові цінності і культура коледжу, такі як інклюзивність, ентузіазм, постійне покращення та високі здобутки, створюють стратегічний фундамент для досягнення цілей.

Інклюзивність є основоположною цінністю, що визначає сприяння різноманітності та створення сприятливого середовища для всіх. Це підкреслюється в особливій увазі до суспільних та соціальних цінностей, забезпеченні безпеки та благополуччя, а також у зниженні впливу на довкілля. Це відображає не лише відповідальність перед студентами, а й перед глобальним співтовариством.

Коледж активно впроваджує принцип постійного покращення та розвиває креативний та інноваційний підхід. Зосереджуючись на високих здобутках, він стимулює студентів до досягнень та забезпечує слухаючий підхід в організації. Управління Коледжем Південного Ланаркширу визнає важливість слухання та взаємодії, де кожен учасник - від співробітників до студентів, заявників та партнерів - має можливість висловити свої ідеї та допомогти у формуванні спільного успіху.

Культура, орієнтована на людей, підкреслює важливість співробітництва та партнерства. Кожна сторінка – від співробітників до студентів – важлива в досягненні загальної мети. Це визначається не тільки навчанням, але і створенням мотивуючої атмосфери, яка стимулює на досягнення та надає підтримку для всіх учасників навчального середовища.

Справедливість та рівність в усіх аспектах життя коледжу стали важливими складовими елементами успішного управління. Коледж активно прагне надати справедливі та рівні можливості всім своїм учням, співробітникам, зацікавленим сторонам та партнерам. На фоні гасла "Добиватися досконалості" коледж демонструє свою відданість цінностям рівності та справедливості.

Управління коледжем вітає учнів та співробітників будь-якого походження, акцентуючи на важливості різноманітності. Це стає відомим не лише у загальних принципах, але й у конкретних заходах, спрямованих на усунення дискримінації, утисків та віктимізації.

Ця прагнення до рівності особливо видно в ініціативі заохочення студентів обирати навчання в будівельних спеціальностях, незважаючи на традиційні статеві стереотипи. Рисунок 3.2.1 явно демонструє високий рівень рівності в області освіти, де жодна стаття не обмежується у своїх можливостях. Цей підхід сприяє розвитку інклюзивного середовища, де кожен може реалізовувати свій потенціал незалежно від статі чи стереотипів.

Важливо відзначити, що рівність у навчальних можливостях не лише вирівнює шанси, але і збагачує навчальний процес за рахунок різноманітності інтересів та поглядів. Це також сприяє формуванню толерантного та відкритого суспільства.



Рисунок 3.2.1 - Порівняльна характеристика гендерних полів в коледжі

Джерело: узагальнено автором на основі статистичних даних Коледжу Південного Ланаркширу

Коледж Південного Ланаркширу визнає та активно втілює в практиці принципи справедливості та рівності для всіх своїх учасників. Забезпечуючи гарантії, що кожному людину, що вступає до коледжу, ставляться справедливо та однаково, управління демонструє відданість принципам недискримінації та рівності можливостей.

Ніхто з учасників коледжу не піддається менш сприятливому ставленню через різноманітні аспекти, такі як вік, інвалідність, зміну статі, вагітність і материнство, расу, релігію або переконання, стать, сексуальну орієнтацію або статус шлюбу або громадянського партнерства. Це відзначається та підтверджується систематичним оновленням та переглядом критеріїв та процедур відбору, спрямованих на забезпечення їх дії на основі справедливості та рівності можливостей.

Важливою частиною політики рівності є гарантія рівного доступу до вибору та можливостей для навчання чи особистого чи професійного розвитку для всіх, хто навчається чи працює в коледжі. Навіть вік не є обмеженням для освіти та професійного росту, як це вказано на Рисунку 3.2.2, де видно, що більш переважна вікова категорія студентів сягає 36-50 років. Це свідчить про те, що політика коледжу діє насправді, надаючи рівні можливості для навчання та розвитку незалежно від віку студента.

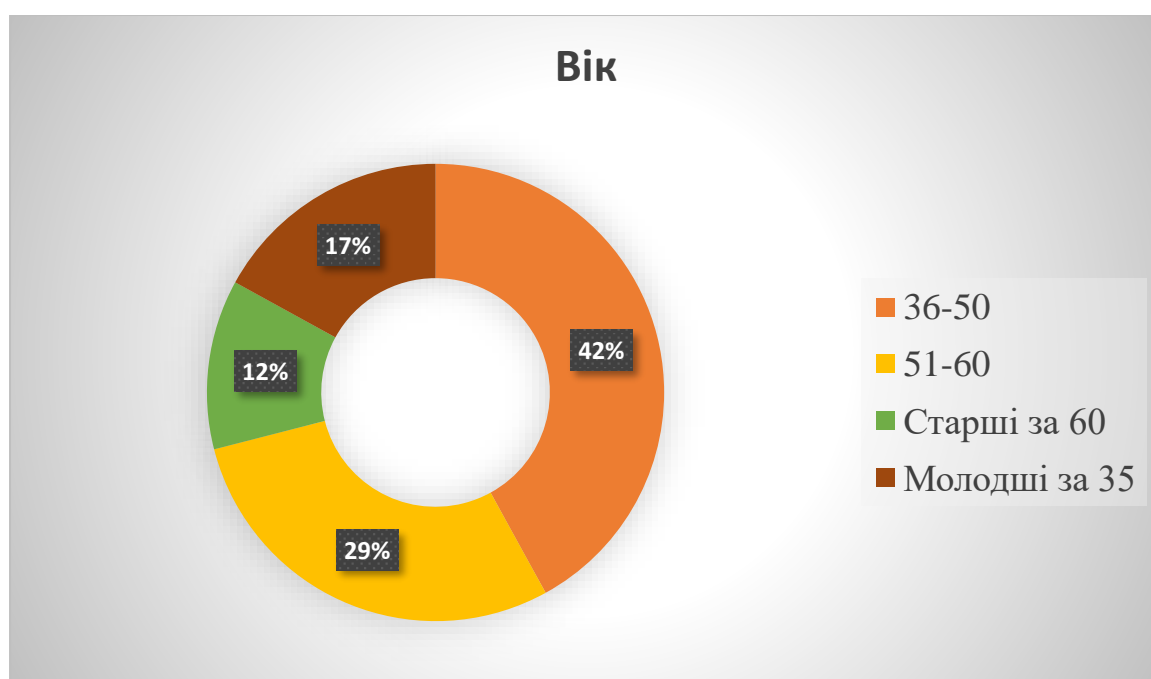


Рисунок 3.2.2 - Вікові групи студентів коледжу

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації Коледжу Південного Ланаркширу

Колледж активно працює над забезпеченням доступу до навчання найширшому колу майбутніх студентів. Управління коледжу приділяє особливу увагу наданню підтримки тим, хто цього потребує, та дотриманню принципів справедливості та рівності.

Зокрема, коледж визначає свої компетенції та відповідальності в розширенні можливостей та підтримці для своїх співробітників та студентів. Якщо це входить у компетенції та відповідно до закону,



проводяться позитивні дії для сприяння вибору, можливостям та розвитку кожної особи, а також розглядаються та змінюються механізми для задоволення потреб окремих осіб та груп.

Коледж акуратно прагне просувати та сприяти навчанню протягом усього життя. Це включає визначення потреб місцевої спільноти у навчанні та розробку відповідних курсів, заохочення досягнень та розкриття потенціалу незалежно від обставин, надання інформації про курси та підтримку для потенційних учнів, а також створення умов для успіху в навчанні.

Управління коледжем також розповсюджує принципи інклюзивності на всіх учасників коледжевського співтовариства, що включає співробітників, партнерів, клієнтів, підрядників та постачальників. Зокрема, враховуються потреби людей з обмеженими можливостями та труднощами у навчанні, забезпечуючи справедливе поводження та гарантуючи розумні зміни для забезпечення їхнього рівного доступу до освітніх можливостей. Коледж активно залучає учасників спільноти у виявленні можливих обмежень та вносить необхідні зміни для створення середовища, що сприяє інклюзивному навчанню та розвитку.

Незважаючи на той факт, що коледж є визначним вищим навчальним закладом, проте, як і у будь-якої великої організації, існують свої власні виклики та проблеми, які варто врахувати, оцінити та розв'язати для подальшого розвитку та покращення навчального середовища.

Однією з найактуальніших проблем є перегруженість вчителів. Ситуації форс-мажору, такі як захворювання вчителя, можуть призводити до відміни занять, що, у свою чергу, створює нестабільність у навчальному процесі. Недостатність кваліфікованих людських ресурсів може вплинути на якість надання освітніх послуг та розгортання потенціалу студентів.

Другою суттєвою проблемою є недостатність кімнат для занять та проблеми з організацією простору. Це може призводити до дискомфорту як

для викладачів, так і для студентів, обмежуючи можливості для ефективного вивчення та взаємодії. Зручні та добре організовані простори для занять є важливим чинником для забезпечення успішного навчання та підтримки високих здобутків.

Щоб вирішити ці виклики, коледж має вжити конкретних заходів. Спрямування додаткових ресурсів на навчання та розвиток педагогічного персоналу може допомогти зменшити перегруженість вчителів та підняти якість навчання. Розширення інфраструктури коледжу та оптимізація використання простору може вирішити проблеми з недостатністю кімнат та забезпечити комфортне середовище для навчання та розвитку.

Коледж також може розглядати можливості реформування графіку занять та впровадження гнучких форматів навчання, що дозволить ефективно реагувати на ситуації непередбачуваних обставин.

## ВИСНОВКИ

У контексті управлінської діяльності та планування кар'єри в освіті виявлено ключові аспекти, які визначають ефективність керівництва освітніми установами. Спеціальна підготовка керівних кадрів в освіті виступає важливим чинником для подолання проблем у галузі освіти. Класифікація управлінських навичок підкреслює їхню різноманітність та роль у професійній майстерності.

Важливість реформ в освіті зумовлює необхідність підвищення якості управління, розвитку та модернізації системи підготовки менеджерів освіти. Збалансованість між прогнозованими результатами та кадровим потенціалом, ефективне використання ресурсів та резервів, а також системність у впровадженні інновацій визначають успішну діяльність навчальних закладів.

Аналіз фінансування вищих навчальних закладів свідчить про позитивний тренд у зростанні бюджетного фінансування, але одночасно вказує на необхідність розробки обґрунтованого регіонального коефіцієнта для ефективного регулювання фінансового забезпечення ВНЗ та підтримки провідних регіональних закладів.

Сучасні виклики, такі як соціальна небезпека та воєнні події, роблять управління освітою складним завданням. Дистанційне навчання та вимоги до безпеки та рівного доступу до освіти потребують від керівників навчальних закладів додаткової відповідальності та швидких управлінських рішень.

Успішне управління освітніми закладами вимагає комплексного підходу, врахування різних факторів та поєднання підходів для досягнення стратегічних цілей у сфері освіти. Розвиток і якість освіти є важливими аспектами для сталості та цивілізованості суспільства, тому вироблення

інноваційних рішень та ефективного фінансування залишаються актуальними завданнями для управлінців освітніх закладів в умовах невизначеності та викликів. СумДУ – сучасний освітній інститут, визначений різноманіттям факультетів і інститутів, які включають галузі від бізнесу і економіки до медицини та технологій. З мережею власних коледжів і активним участям у Всеукраїнських конкурсах і олімпіадах, університет виокремляється своєю академічною стійкістю. Забезпечення якості освітніх послуг є важливим аспектом, який детально врегульований внутрішньою системою забезпечення якості та відповідає європейським стандартам.

Університет активно пристосовується до сучасних викликів, таких як соціальна небезпека та військові дії, впроваджуючи дистанційні форми навчання та вирішуючи питання рівного доступу та матеріально-технічного забезпечення. Рішення цих завдань вимагає компетентності та стратегічного мислення від керівництва та викладацького складу.

Усецільний підхід до забезпечення якості освіти та розвитку, а також активна участь у конкурсах та олімпіадах роблять СумДУ визнаним лідером серед вищих навчальних закладів в Україні.

Незважаючи на свій великий потенціал та відкритість, Коледж Південного Ланаркширу стикається з певними викликами. Проблеми, такі як перегруженість вчителів, недостатність кімнат для занять та організаційні труднощі, потребують уважного управління та системних заходів. За врахуванням визначених недоліків, коледж може зосередитися на розвитку людських ресурсів, розширенні інфраструктури та оптимізації просторового планування. Шляхом реалізації цих заходів Коледж Південного Ланаркширу може вдосконалити свої освітні процеси та залишатися в лідерах в галузі вищої освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конаржевский, Ю. А. (2000). Менеджмент і внутрішкільне управління. М.: Центр "Пед. пошук".
2. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 РОКИ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki>
3. Вудвок, М., & Френсіс, Д. (1991). Розкутий менеджер. Для керівника-практика. М.: Справа.
4. Молл, Є. Р. (2003). Управління кар'єрою менеджера. Санкт-Петербург: Пітер.
5. Бебик, В. М. (2005). Менеджмент освіти глобального суспільства: колективна монографія. У Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології (с. 236). Київ: МАУП.
6. Щєбликіна, І. О., & Грибова, Д. В. Основи менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/75098/menedzhment/osnovi\\_menedzhmentu](http://pidruchniki.com/75098/menedzhment/osnovi_menedzhmentu)
7. Шоробура, І. М., Волинський, Є. В., & Волинська, О. О. Менеджмент вищої освіти [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pidruchniki.com/86515/menedzhment/menedzhment\\_vischoyi\\_osviti](http://pidruchniki.com/86515/menedzhment/menedzhment_vischoyi_osviti)
8. Гуревич Р. С. Інформаційні технології навчання: інноваційний підхід [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Р. С. Гуревич, М. Ю. Кадемія, Л. С. Шевченко. – Режим доступу : [http://ito.vspu.net/el\\_ppz/el\\_ppz/files/Kademiya/inform\\_tehn\\_nav\\_innov\\_pidhid\\_A4.pdf](http://ito.vspu.net/el_ppz/el_ppz/files/Kademiya/inform_tehn_nav_innov_pidhid_A4.pdf)
9. Носенко, Т. І. (2011). Інформаційні технології навчання: навч. посіб. Київ. – 214 с.
10. Роберт, І. В. (2010). Сучасні інформаційні технології освіти: дидактичні проблеми; перспективи використання. Москва: ИИО РАО. – 269 с.

11. Інформаційно-комунікаційні технології у сучасному освітньому процесі: наукове видання. Збірник наукових статей. Челябінськ: Друкарський двір. (2016). - 296 с.

12. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті: курс підготовки доктора філософії [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://wiki.cuspu.edu.ua/index.php/>

13. Регулювання процесу діяльності суб'єктів і об'єктів освітньої сфери [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://studopedia.su/8\\_15548\\_regulyuvannya-protsesu-diyalnosti-subiektiv-i-obiektiv-osvitnoi-sferi.html](https://studopedia.su/8_15548_regulyuvannya-protsesu-diyalnosti-subiektiv-i-obiektiv-osvitnoi-sferi.html)

14. Методи менеджменту в освіті [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://studopedia.su/8\\_15549\\_metodi-menedzhmentu-osviti-mozhnapodiliti-natri-grupi.html](https://studopedia.su/8_15549_metodi-menedzhmentu-osviti-mozhnapodiliti-natri-grupi.html)

15. Маслов, В. І. (2007). Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль: Астон.

16. Богданов І. (Ред.). (2017). Лідерство в освіті. Від ідеї до вічності: монографія. Київ: Освіта України. 368 с.

17. Тягур, Р. С. (2010). Менеджмент в освіті: курс лекцій. Івано-Франківськ: ВПС ЗСУ ім. І. Стефаниці. 318 с.

18. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. (2021). Управління персоналом: навч. посібник. Харків: Вид. Іванченко, І.С. 126 с.

19. Закон України «Про внесення змін до Закону Української РСР «Про освіту» // Відомості Верховної Ради України. — 1996. — № 21. — Ст. 84.

20. Закони України. Стаття 26. Основні завдання вищого навчального закладу [Електронний ресурс]. (1004). Режим доступу до ресурсу: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/zakon-ukrajiny/stattya-osnovni-zavdannya-vischogo-navchalnogo-106664.html>.

21. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1146 про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text>

22. Результати моделювання формули розподілу видатків за статтею “Підготовка кадрів ЗВО та забезпечення діяльності їх баз практики” на 2021 рік. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/rozpodil-koshtiv-z-derzhavnogo-byudzhetu-mizh-zakladami-vishoyi-osviti-u-2020>

23. Результати моделювання формули розподілу видатків за статтею “Підготовка кадрів ЗВО та забезпечення діяльності їх баз практики” на 2022 рік URL <https://mon.gov.ua/ua/osvita/visha-osvita/rozpodil-koshtiv-z-derzhavnogo-byudzhetu-mizh-zakladami-vishoyi-osviti-u-2020>

24. Закон України «Про вищу освіту» // Освіта України. — 2002. — № 17

25. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс]. (2002). Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/104/7057.html>.

26. Управління системою загальної середньої освіти [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://infopedia.su/15x5223.html>.

27. Мармаза, О. І. (2017). Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба». 126 с.

28. Міністерство освіти і науки України. (2021). Про затвердження Умов прийому на навчання для здобуття вищої освіти в 2022 році: Наказ від 13.10.2021 р. № 1098.

29. Ченцов, В. В., Дегтярьова, І. О., & Григораш, О. В. (2019). Фінансування вищої освіти в Україні: проблеми та ідеї для реформи. Ефективна економіка, №7. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2019/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/10.pdf)

30. Сучасне обличчя Сумського державного університету [Електронний ресурс]. (2020, 19 вересня). Режим доступу до ресурсу: <https://web.archive.org/web/20200919122048/https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/gen-info/about.html>.

31. СумДУ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sumdu.edu.ua/uk/>.

32. РЕЄСТР СУБ'ЄКТІВ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ [Електронний ресурс]. (2022). Режим доступу до ресурсу: <https://registry.edbo.gov.ua/university/168/structure/>.

33. Антонюк, О. (2016). Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. Персонал: журнал інтелектуальної еліти. № 10. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=381>

34. Кратт, О. А. (2011). Реформа менеджменту вищої школи: передумови, специфіка, парадигми. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. (Випуск 39–1). С. 200–205.

35. Крижко, В. В. (2019). Менеджмент в освіті. URL: <https://bdpu.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/RP-Menedzhment-v-osviti-.pdf>

36. Січко, Т. В., Ковальчук, О. А. (2013). Електронні системи управління вищими навчальними закладами України. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. Випуск 4 (81). С. 208–217.

37. Ткачук, Л. (2017). Стратегічний менеджмент закладу вищої освіти як запорука його успіху. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. Випуск 2. С. 268–276.

38. Трубіцина, О., Демченко, В. (2020). Менеджмент закладів вищої освіти: застосування інновацій. Vol. 7, No. 3. Ternopil Aberdeen, 2020. pp. 383-393. URL: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.3.12>.

39. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua>.



40. Офіційний сайт Коледжу Південного Ланаркширу. URL: <https://www.slc.ac.uk/about-us/>

41. Реформа вищої освіти. (2019). URL: <https://osvita.ua/vnz/reform/69080/>.

42. Решетова, І.А. (2018). Напрями вдосконалення системи управління вищим навчальним закладом [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: [http://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/50.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/50.pdf).

43. Співаковський, О. (2018). Управління університетом: які зміни нам потрібні? [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <http://www.golos.com.ua/article/303071>.