

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
“КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА”  
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери  
073 – Менеджмент**

Форма навчання *дистанційна*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**на тему «Управління закладом вищої освіти: виклики та  
перспективи»**

Здобувача **Сюйви Євгена Ігоровича** \_\_\_\_\_

Науковий керівник **Филюк Г.М.**, д.е.н, професор  
професор кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом \_\_\_\_\_

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів  
вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,  
професор **Лопушняк Г.С.** \_\_\_\_\_

**КИЇВ 2022**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА  
ГЕТЬМАНА»

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**  
(назва навчально-наукового інституту / факультету)

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**  
(назва кафедри)

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери  
073 - Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми  
\_\_\_\_\_ О.В.Кир'янова  
(підпис) (ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.С.Лопушняк  
(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти **Сююві Євгену Ігоровичу**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**форми навчання дистанційна**  
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему*  
**«Управління закладом вищої освіти: виклики та перспективи»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р .№ \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах наукових статей українських та зарубіжних авторів, матеріалах зарубіжних ЗВО, аналізі офіційних інтернет сторінок іноземних ЗВО та ін.

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

Розділ 1 **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Розділ 2. **АНАЛІЗ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Розділ 3. **ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
В УКРАЇНІ**

**Об'єкт дослідження:** є управління закладом вищої освіти в Україні та світі.

**Предмет дослідження:** теоретичні та прикладні аспекти управління закладом вищої освіти в Україні та пов'язані з цим виклики та перспективи.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи** дослідження проблем управління закладом вищої освіти як об'єкта соціальної сфери та формулювання рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності їх функціонування в Україні.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У Розділі 1**

- охарактеризувати теоретичні та методичні підходи до закладів вищої освіти як об'єкта соціальної сфери;
- провести ретроспективний аналіз організації системи вищої освіти;
- проаналізувати структуру управління закладом вищої освіти;

**У Розділі 2**

- дослідити трансформацію організації системи управління закладами вищої освіти в Україні;
- вивчити та систематизувати досвід в організації управління закладом вищої освіти (на прикладі Польщі та Німеччини);
- виявити можливості підвищення ефективності управління закладами вищої освіти шляхом запровадження систем управління якістю;

**У Розділі 3**

- сформулювати рекомендації щодо реформування системи управління закладами вищої освіти в Україні в контексті європейських інтеграційних процесів;
- окреслити напрями вдосконалення системи управління закладами вищої освіти в Україні.

**Завдання підготував науковий керівник:**

\_\_\_\_\_ / Филюк Г.М.  
(дата) (підпис) (прізвище, ініціали)

**Завдання одержав здобувач:**

\_\_\_\_\_ / Сюйва Є.І.  
(дата)

## Реферат

### УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Робота складається з 3 розділів. 1 і 2 розділи мають по 3 підпункти, 3-ій розділ 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні засади дослідження управління закладами вищої освіти аспекти, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Бакалаврська робота складається зі вступу, переліку умовних скорочень, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (105 найменувань, з них 25 іноземними мовами). Повний обсяг роботи становить 64 сторінки. Робота містить 3 таблиці, 8 рисунків.

**Об'єктом дослідження** є управління закладом вищої освіти в Україні та світі.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти управління закладом вищої освіти в Україні та пов'язані з цим виклики та перспективи.

**Метою курсової роботи** є дослідження проблем управління закладом вищої освіти як об'єкта соціальної сфери та формулювання рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності їх функціонування в Україні.

**Мета дослідження передбачає такі завдання:**

- охарактеризувати теоретичні та методичні підходи до закладів вищої освіти як об'єкта соціальної сфери;
- провести ретроспективний аналіз організації системи вищої освіти;
- проаналізувати структуру управління закладом вищої освіти;
- дослідити трансформацію організації системи управління закладами вищої освіти в Україні;
- вивчити та систематизувати досвід в організації управління закладом вищої освіти (на прикладі Польщі та Німеччини);
- виявити можливості підвищення ефективності управління закладами вищої освіти шляхом запровадження систем управління якістю;
- сформулювати рекомендації щодо реформування системи управління закладами вищої освіти в Україні в контексті європейських інтеграційних процесів;

– окреслити напрями вдосконалення системи управління закладами вищої освіти в Україні.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: *системний підхід* забезпечив тривимірне (часове, просторове і організаційне) дослідження організації систем управління закладами вищої освіти; *синергетичний підхід* дав змогу з'ясувати синергетичні властивості вищої освіти як феномену соціальної сфери; *ретроспективний підхід* дав можливість систематизувати основні етапи розвитку вищої освіти в світі; *теоретичні аналіз і синтез* уможливили визначення сутнісних якостей системи управління закладами вищої освіти; *описова статистика* дала змогу системно репрезентувати статистичні дані, що характеризують розвиток ЗВО України протягом останнього десятиліття; *порівняльний аналіз* застосовано систематизації світового досвіду на прикладі Польщі та Німеччини; *графічні методи* з метою обробки та візуалізації даних пов'язаних з виробленням політики у сфері вищої освіти.

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

**Ключові слова**: заклад вищої освіти, система управління закладом вищої освіти, ефективність і результативність управління, колегіальне управління, система управління якістю.

## **В І Д Г У К**

про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-  
професійної програми  
«Менеджмент соціальної сфери»

**Сюйви Євгена Ігоровича**

на тему «**Управління закладом вищої освіти: виклики та перспективи**»

1. **Актуальність теми.** Загострення конкуренції на ринку освітніх послуг, зумовлене посиленням глобалізації економіки, розвитком дистанційної освіти, зростаючими вимогами до постійного підвищення кваліфікації працівників і на цій основі зростанням попиту на ці послуги вимагає підвищення ефективності системи управління закладами вищої освіти.

2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи.**

Робота є ґрунтовною, глибокою за змістом, самостійною науковою працею. Поставлена мета досягнута, сформульовані завдання в цілому виконані. Сформульовані висновки і рекомендації ґуртуються на аналізі і критичному переосмисленні великої кількості сучасних вітчизняних та зарубіжних наукових праць, порівнянні зарубіжного та вітчизняного практичного досвіду управління у сфері ЗВО, аналізі моделей управління, що можуть бути використані при управлінні ЗВО.

3. **Наявність самостійних розробок автора.**

Автор запропонував можливість підвищення ефективності управління закладами вищої освіти в Україні шляхом запровадження систем управління якістю.

4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:**

Теоретична цінність роботи полягає у розкритті автором теоретичних та методичних підходів до дослідження управління закладами вищої освіти як об'єктами соціальної сфери; досліджені теоретичні конструкції основних понять теми. Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні автором рекомендацій щодо підвищення якості системи управління ЗВО в Україні на основі ґрунтовного переосмислення кращих зарубіжних практик і врахування вітчизняних реалій.

5. **Наявність недоліків:**

Робота містить окремі стилістичні та орфографічні помилки

6. **Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** У цілому робота відповідає встановленим вимогам, рекомендується до захисту перед ЕК з відмінною оцінкою.

Науковий керівник:

Д.е.н., проф. Филюк Галина Михайлівна  
(посада, учене звання, науковий ступінь )

16.06.2022 р.

(дата)

(підпис)

/ Филюк Г.М.

(прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

<b>СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b>	<b>7</b>
1.1 Теоретичні та методичні підходи до дослідження управління закладами вищої освіти як об'єктами соціальної сфери	7
1.2 Ретроспективний аналіз організації системи вищої освіти	11
1.3 Структура управління закладом вищої освіти	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b>	<b>24</b>
2.1 Дослідження трансформації організації системи управління закладами вищої освіти в Україні	24
2.2 Світовий досвід організації управління закладом вищої освіти (на прикладі Польщі та Німеччини)	29
2.3 Аналіз можливості підвищення ефективності управління закладами вищої освіти шляхом запровадження систем управління якістю	36
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ</b>	<b>42</b>
3.1 Реформування системи управління закладами вищої освіти в Україні в контексті європейських інтеграційних процесів	42
3.2 Напрями вдосконалення системи управління закладами вищої освіти в Україні	47
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>52</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>57</b>

**СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ**

Академія Леона Козмінського	АК
Варшавський університет	ВУ
Варшавський університет соціальних і гуманітарних наук	SWPS
Вищий навчальний заклад	ВНЗ
Європейський Союз	ЄС
Єдина державна електронна база з питань освіти	ЄДЕБО
Заклади вищої освіти	ЗВО
Закон України	ЗУ
Інститути народної освіти	ІНО
Система управління якістю	СУЯк
Цілі сталого розвитку	ЦСР
Цілі сталого розвитку	ЦСР
World Higher Education Database	WHED

## ВСТУП

*Актуальність теми* викликана необхідністю проведення в Україні реформ у різних сферах життєдіяльності суспільства з метою підвищення соціальних стандартів, покращення якості життя та забезпечення ефективності та результативності соціальної політики держави (у тому числі і політики у сфері вищої освіти) як одного з найважливіших напрямів внутрішньої політики держави, що необхідний для відтворення соціальних ресурсів і забезпечення розвитку соціальної системи. Кожен громадянин сучасних держав має право на належний рівень освітніх послуг, доступні та якісні адміністративні, комунальні, соціальні послуги та ін. У цьому контексті вкрай необхідним є дотримання принципів (формування та реалізації) соціальної політики, а також вироблення та реалізація результативної та ефективної соціальної публічної політики в різних сферах – освіті, медицині, культурі тощо.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства проблеми вироблення та реалізації ефективної політики у сфері освіти та забезпечення її ефективності та результативності набувають не лише все більшої актуальності, але й потребують детальних досліджень з метою виявлення та реалізації нових форм та методів.

Дослідженням проблем формування та реалізації соціальної політики в Україні присвячені праці вітчизняних науковців та практиків, серед яких зазначимо роботи Берданової О., Вакуленка В., Герасименко О., Гринчук Н., Зубка О., Колтун В., Колота А., Лібанової Е., Лопушняк Г., Поплавської О., Филюк Г. та інших. Також в сучасній літературі існує великий науковий доробок, що його присвячено окремим анапрямкам державної політики у сфері освіти, серед яких праці Калашнік С., Лугового В., Лопушняк Г., Майбороди В., Майбороди С., Макарової О., Павлеги О., Таланової Ж., Слюсаренко О., Чмиги В. та інших. Водночас, комплексне поєднання аналізу та систематизації питань пов'язаних із аналізом систем управління закладами вищої освіти в Україні та шляхів їх реформування на основі систематизації міжнародного досвіду на сьогодні відсутнє.

*Об'єктом дослідження* є управління закладом вищої освіти в Україні та світі.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти управління закладом вищої освіти в Україні та пов'язані з цим виклики та перспективи.

**Метою курсової роботи** є дослідження проблем управління закладом вищої освіти як об'єкта соціальної сфери та формулювання рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності їх функціонування в Україні.

**Мета дослідження передбачає такі завдання:**

- охарактеризувати теоретичні та методичні підходи до закладів вищої освіти як об'єкта соціальної сфери;
- провести ретроспективний аналіз організації системи вищої освіти;
- проаналізувати структуру управління закладом вищої освіти;
- дослідити трансформацію організації системи управління закладами вищої освіти в Україні;
- вивчити та систематизувати досвід в організації управління закладом вищої освіти (на прикладі Польщі та Німеччини);
- виявити можливості підвищення ефективності управління закладами вищої освіти шляхом запровадження систем управління якістю;
- сформулювати рекомендації щодо реформування системи управління закладами вищої освіти в Україні в контексті європейських інтеграційних процесів;
- окреслити напрями вдосконалення системи управління закладами вищої освіти в Україні.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: *системний підхід* забезпечив тривимірне (часове, просторове і організаційне) дослідження організації систем управління закладами вищої освіти; *синергетичний підхід* дав змогу з'ясувати синергетичні властивості вищої освіти як феномену соціальної сфери; *ретроспективний підхід* дав можливість систематизувати основні етапи розвитку вищої освіти в світі; *теоретичні аналіз і синтез* уможливили визначення сутнісних якостей системи управління закладами вищої освіти; *описова статистика* дала змогу системно репрезентувати статистичні дані, що характеризують розвиток ЗВО України протягом останнього десятиліття;

*порівняльний аналіз* застосовано систематизації світового досвіду на прикладі Польщі та Німеччини; *графічні методи* з метою обробки та візуалізації даних пов'язаних з виробленням політики у сфері вищої освіти.

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, система управління ЗВО, ефективність і результативність управління, колегіальне управління, система управління якістю.

**Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи.** Бакалаврська робота складається зі вступу, переліку умовних скорочень, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (105 найменувань, з них 25 іноземними мовами). Повний обсяг роботи становить 64 сторінки. Робота містить 3 таблиці, 8 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 1.1 Теоретичні та методичні підходи до дослідження управління закладами вищої освіти як об'єктами соціальної сфери

Ще у 1992 р. Україна задекларувала своє бажання доєднатися до інтеграційних процесів в Європі. На думку Ю.Якименка та М.Пашкова можливість європейської інтеграції для України є свідомим, історичним і стратегічним вибором [79]. В 2017 р. Україна підписала Угоду про асоціацію. На сьогодні Україна платить високу ціну щоб стати однією з країн об'єднаної Європи.

Сучасність України та стадія її розвитку як європейської держави, особливо зважаючи на реалізацію Цілей тисячоліття ООН [75] та забезпечення сталого розвитку, перш за все потребує наведення ладу і прийняття європейських правил у різних сферах життєдіяльності українського суспільства. Модернізація систем потребує проведення в Україні реформ у різних сферах з метою підвищення соціальних стандартів, покращення якості життя та забезпечення ефективності та результативності держаної політики у соціальній сфері як одного із найважливіших напрямів внутрішньої політики держави, що необхідний для відтворення соціальних ресурсів і забезпечення розвитку соціальної системи, та забезпечення сталого розвитку шляхом досягнення цілей тисячоліття (Рисунок 1.1), неодноразово розглядалась у працях відомих вітчизняних науковців та практиків. Розвиток будь-якого суспільства концептуально неможливий без діяльності людини. Людини як рушія прогресу, його основного суб'єкта, основної дієвої особи. Такій активізації сприяють багато факторів, однак вирішальним була і залишається соціальна політика, її визначеність, ступінь розвитку і ефективність реалізації [62, 63].

Соціальна політика – це феномен в будь-якому суспільстві. Цей феномен поєднує не тільки конституційно-правові, інституційні, менеджерські та регулятивні,

комунікативні складові. Зазначене зумовлює багатоаспектність засад соціальної політики як суспільного явища [63]. Для потреб даної роботи варто зазначити ототожнення понять «соціальна політика» і «діяльність держави в соціальній сфері». Так, найбільш поширеним і вдалим визначенням, на наш погляд, є наступне: «Соціальна політика – це діяльність держави з управління розвитком соціальної сфери суспільства, спрямована на задоволення інтересів і потреб населення» [62].



Рисунок 1.1 – Загальний опис цілей тисячоліття ООН.

*Джерело:* [75]

Отже, соціальна сфера сталого розвитку включає в себе збереження та розвиток культурного та соціального рівня населення, в т.ч. і сферу освіти [75]. Загальний огляд та систематизація окремих визначень соціальної сфери подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація окремих визначень поняття «соціальна сфера»\*

№	Автор	Визначення поняття
1.	Кирилюк В.В. [20]	Соціальна сфера – це сукупність галузей і видів діяльності, підприємств, фірм, закладів та установ, які мають забезпечити задоволення потреб людей у матеріальних благах, послугах, відтворенні роду, створити умови для співіснування і співпраці людей у суспільстві згідно з відпрацьованими законами і правилами з метою створення мегаполісів, розвитку масових комунікацій, зміцнення держави.
2.	Підлипна Р. П. [52]	Соціальна сфера – одна з найважливіших сфер життя суспільства, в якій реалізуються соціальні інтереси всіх верств населення, відносини суспільства і особи, умови праці й побуту, здоров'я, відпочинку.
3.	Лібанова Е.М. [29]	ІІ (соціальної сфери) галузі – слідом за економікою – повинні перейти з екстенсивного на інтенсивний шлях і розвиватися на основі визначення цілей та досягнення результатів на відміну від існуючої дотепер системи, що переважно ґрунтується лише на забезпеченні певних функцій – освіти, охорони здоров'я, культури, житлово-комунального господарства та соціального захисту.

\*Джерело: розроблено автором на основі [20; 29; 51; 52; 64]

Як зазначають Прокопенко І., Олійник Ю., всебічний розвиток людського фактору виробництва та розвиток дієвої системи соціальних взаємозв'язків є ключовими передумовами формування стратегічних конкурентних переваг країн у сучасному глобальному конкурентному середовищі. Країна не може досягнути суттєвий позитивних зрушень та досягти високої якості життя без радикального підвищення життєвих стандартів й інвестицій у людський та соціальний капітал. Відтак, суттєвого значення набуває соціальна політика держави як один із найважливіших напрямів державного регулювання економіки. Саме це дасть поштовх до високопродуктивного відтворення інтелектуальної та творчої функції людини. [56, ст. 6]. Колот А., Герасименко О., Поплавська О. говорять, що «соціальна держава як інститут, як явище, як специфічна діяльність організованого суспільства й нині перебуває в полі зору наукової спільноти. ...проте досягнутих успіхів як іноземних, так і українських наукових шкіл у цій царині не варто переоцінювати» [25, с.3-4]. Лопушняк Г. в своїй роботі [32, с.10-11] наводить перелік основних засад

політики в середині країни в соціальній сфері (відповідно до чинного законодавства України), серед яких є «...забезпечення гарантованих Конституцією України прав і свобод громадян на основі впровадження європейських стандартів соціального захисту, підвищення якості соціальних послуг...», до яких відноситься і право на освіту (Конституція України, стаття 53) [26]. Відтак, забезпечення якості освіти на різних рівнях (на всіх 10 рівнях) є вкрай важливим та нагальним.

Відповідно до чинного законодавства до складових елементів системи забезпечення якості освіти в Україні є: система забезпечення якості в ЗВО (внутрішня система забезпечення якості освіти), система зовнішнього забезпечення якості освіти та система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти.

Отже, для потреб даної роботи зупинімося на одному з компонентів, зазначених вище, а власне, на внутрішній системі забезпечення якості вищої освіти – управлінні ЗВО, що відповідно до чинного законодавства України визначається як «...окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [9]. У ЗУ «Про вищу освіту» [9] основною метою діяльності ЗВО є забезпечення умов, необхідних для здобуття особою вищої освіти, підготовка фахівців для потреб України. Головними завданнями вищого навчального закладу є: «...здійснення освітньої діяльності певного напрямку, яка забезпечує підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів і відповідає стандартам вищої освіти; здійснення наукової і науково-технічної (для вищих навчальних закладів третього і четвертого рівнів акредитації), творчої, мистецької, культурно-виховної, спортивної та оздоровчої діяльності; забезпечення виконання державного замовлення та угод на підготовку фахівців з вищою освітою та ін.» [9].

Відтак, з урахуванням важливості забезпечення розвитку освіти як однієї із складових соціальної сфери, що є вкрай необхідним задля досягнення ЦСР та

належної реалізації реформ в багатьох сферах життєдіяльності України, вкрай необхідним є забезпечення підвищення якості вищої освіти шляхом вдосконалення системи управління ЗВО різних форм власності.

## **1.2 Ретроспективний аналіз організації системи вищої освіти**

Освіта може бути описана як специфічний соціальний інститут. Саме тут об'єднується минуле, теперішнє та майбутнє. Тут формально і неформально створюються та передаються знання, цінності, вміння і навички. Проблеми організації системи вищої освіти залишають актуальними у багатьох країнах світу [72]. Багато дослідників приділяють увагу історії та розвитку системи вищої освіти в Україні та світі, а саме: Буніна Л. [3], Лопушняк Г. [33], Рибчанська Х. [33], Король А. [33] та ін. Протягом 900 років існування система ЗВО не втратила своєї унікальності та не змінює цілі свого розвитку. Педагогічна система і по цей час є багатокомпонентною системою, що має на меті виховання, освіти та навчання дітей та дорослих.

Системи освіти змінювались з плином часу, але їхньою основною метою завжди була підготовка до життя.

Щодо освіти у стародавньому світі, то тут виділяють давньосхідну та давньогрецьку систему освіти. Перша відноситься до держав Єгипту, Дворіччя, Індії та Китаю. Тоді педагоги фокусувалися на навчанні писемності та історії. Давньогрецьку систему, що діяла у Греції та Римі, розділяють на спартанське, римське та афінське виховання, кожне з яких має свої особливості. Так, спартанське базується на воєнно-фізичному вихованні людини, відданої своїй державі. Римське ж має чітко виражений громадянський характер. В учнях виховували готовність жертвувати собою заради держави, відчуття відрази до рабів та переконаність у вірцевості римського державного ладу. Афінське ж виховання мало на меті

формування всебічно розвиненої особистості, яка вмiла рахувати, читати й гарно говорити.

З розпадом Римської імперії та формуванням християнства змінюються погляди на освіту. Настає епоха Середньовіччя, коли організація виховання перебуває в руках церкви. Головна мета освіти – це порятунок душі, а основне джерело знань – Божественне начало. Культура була сповнена релігійних ідей християнства, що, без сумнівів, вплинуло на традиції виховання тієї епохи.

Трохи правіше від Європи розквітає Київська Русь (IX-XI ст.) [15]. У цей період стають затребуваними освічені люди, котрі могли б співпрацювати з іншими державами, вести земельний облік та створювати закони. Тоді ж виникає нова абетка – кирилиця.

Зміни в політичному статусі стали причиною появи шкіл. Князь Володимир запрошував дітей знаті й духівництва освоювати «книжкове вчення», що було націлено на вивчення і грамоти, і наук. Але більше за інших в той час відзначився князь Ярослав Мудрий. У 1037 році в Києві він створив бібліотеку при Софійському соборі, в якій зберігалась незліченна кількість книг. В його навчальному закладі вивчали 17 дисциплін; і він був відомий далеко за межами держави. У школах Київської Русі навчання здійснювалось зрозумілою тоді церковнослов'янською мовою [15].

Відновлення історії вищої можна розглядати за декількома етапами (Рисунок 1.2).

1 етап. Острозьку академію (греко-слов'яно-латинську колегію), вважають першою школою вищого рівня в Україні. Її заснував близько 1576 року в м. Острозі князь Острозький. Там викладали різні мови (слов'янську, грецьку, латинську мови) та «вільні науки» (граматику, арифметику, риторику, логіку та ін.). Значну увагу приділяли вивченню музики і співу. Це знайшло відображення у відомому в Україні і Білорусі «острозькому наспіві». На базі школи працювали друкарня і науково-літературний гурток. Все це в сукупності з якістю викладання та науковою діяльністю

викладачів дають можливість визначити Острозьку академію як першу вищу школу у східних слов'ян [10].

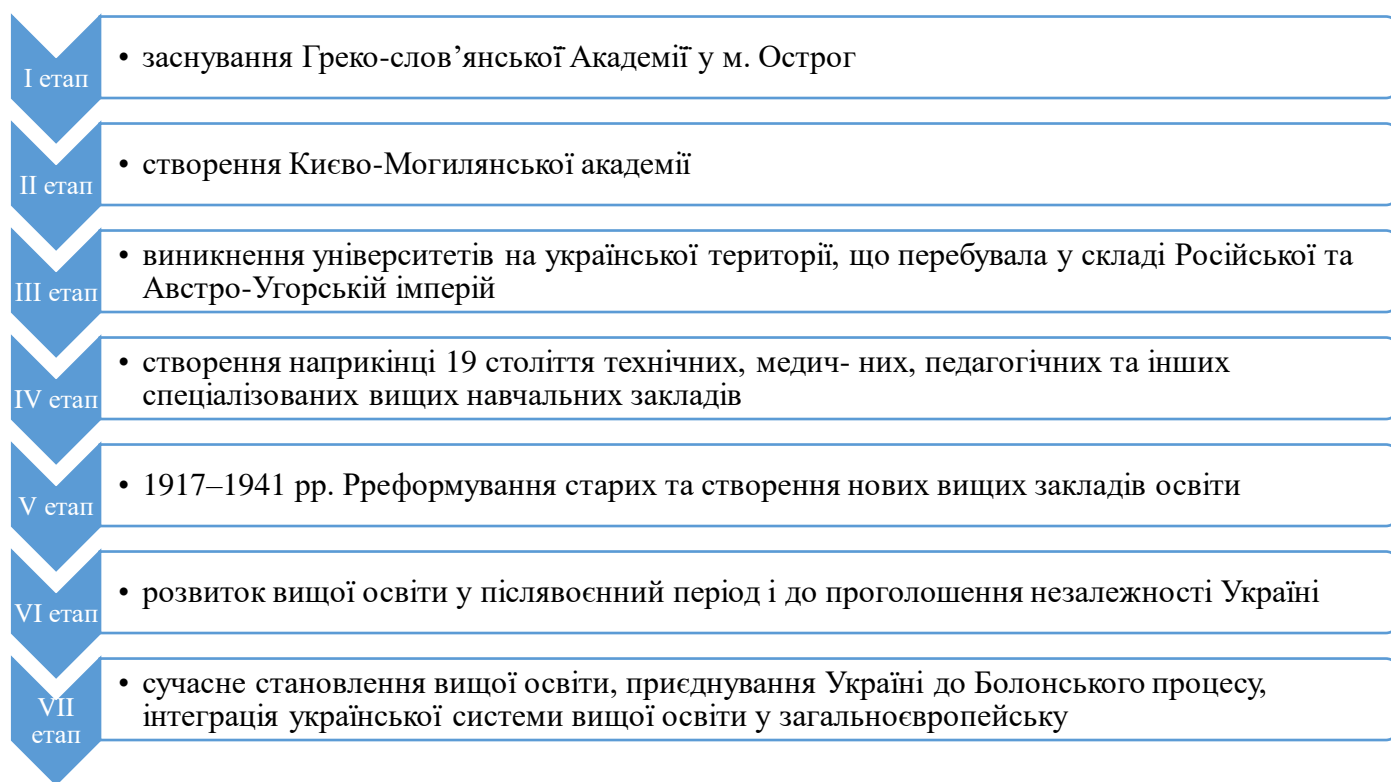


Рисунок 1.2 – Відновлення розвитку вищої освіти в Україні.

*Джерело: розроблено автором на основі [27]*

Фахівці документують, що Герасим Смотрицький був першим ректором Острозької академії. Герасим Смотрицький – український і білоруський письменник, педагог, культурно-освітній діяч.

Загалом, Острозька академія мала історичне значення для розвитку освіти і стала прикладом для виникнення багатьох братських шкіл у Львові, Києві, Вільнюсі та інших містах.

У 1608 р. після смерті князя Острозького, на жаль, починається період занепаду Острозької Академії. У 1636 році під тиском католицьких сил з Польщі Острозька академія була закрита.

Сучасний період відродження Острозької академії починається від 1994 року [10].

2 етап. На базі Київської братської школи, яка 1615 року отримала приміщення від волинської шляхтянки, була заснована Києво-Могилянська академія. Викладачі Львівської та Луцької братських шкіл переїхали працювати в Києво-Могилянську Академію, яка мала підтримку Війська Запорозького і особисто гетьмана Сагайдачного [89].

Наприкінці 1632 року Київська братська і Лаврська школи об'єдналися. Як результат було створено Києво-Братську колегію. Саме так Київський митрополит Петро Могила побудував на базі братської школи систему освіти за зразком освітніх закладів монахів єзуїтів. В Колегії основна увага зосереджувалась на вивченні іноземних мов (зокрема латини та польської). Викладання велося латиною. Особливих обмежень щодо соціального стану спудеїв для отримання освіти не було. Згодом колегія стала називатися на честь свого благодійника Києво-Могилянською [45].

У вересні 1658 р. між Річчю Посполитою і Гетьманщиною було підписано Гадяцький договір. Згідно з цим договором Києво-Могилянська колегія отримала статус академії. Колегія отримувала рівні права. Ці права були такі самі як і у Ягелонського університету (м. Краків, Польща). Коли земелі України увійшли в склад Царства Московського, статус Києво-Могилянської академії був визнаний відповідними грамотами московських царів, а саме: Івана V (грамота 1694 р.) та Петра I (грамота 1701 р.) [19].

Освіта в Києво-Могилянській академії була доступною для всіх верств населення. Повний курс навчання в Могилянці становив дванадцять років. Академічний рік починався, як і тепер, 1 вересня. Хоча, до лав спудеїв могли приймати і пізніше, протягом академічного року. Мовою викладання в Могилянці, як і в Острозькій академії, на той час була латина. Серед випускників Могилянки багато відомих людей, серед яких і майбутні гетьмани України (Іван Виговський, Юрій Хмельницький, Павло Тетеря, Іван Мазепа, Пилип Орлик, Іван Скоропадський, Павло Полуботок та ін.) [19]. Навчальні дисципліни розділяли за двома класи - ординарні та неординарні. До ординарних навчальних дисциплін відносили риторику, філософію, богослов'я, поезику та інші. До неординарних класів

мови – грецьку, польську, німецьку та ін., історію, географію, математику, малювання, вище красномовство, медицину, сільську та домашню економіку та ін. [19].

Указом Синоду від 14 серпня 1817 р., незважаючи на намагання відомих і впливових випускників, Могілянку було закрито [19], натомість 1819 р. в приміщеннях Києво-Могілянської академії була створена Київська духовна академія.

III етап. У XVII ст. в Галичині мала місце спроба відкрити університет у Львові на основі єзуїтського колегіуму. У 1661 р. польський король Ян II Казимир видав так званий привілей Львівському колегіуму. Останній розглядався як вищий навчальний заклад – академія. Таке рішення не було підтримане Ягелонським університетом. Для нього таке рішення означало створення ще одного навчального закладу-конкурента. Ягелонський університет був настільки впливовим, що відповідне рішення було прийняте.

Навчальний заклад – університет у Львові відкрився тільки в 1784 р., коли в межах Австрійської імперії, до складу якої відійшла Галичина за 1-м поділом Польщі 1772 р., розпочалася реформа освіти. Львівський університет став недуховним навчальним закладом із класичними факультетами (медичним, філософським, правничим, теологічним), на яких навчання проходило латиною (як основною мовою викладання), німецькою та польською мовами.

IV етап. Заклади вищої освіти (надалі – ЗВО) в Україні у XIX – на початку XX ст. розвивалися в рамках освітньої політики урядів тих держав, до складу яких входили її частини української території. Так, Східній Україні у першій половині XIX ст. шляхи набуття вищої освіти зосереджувалися здебільшого в університетах – державних ЗВО. Функціонувало 3 університети: Харків (від 1805 р.), Київ (від 1834 р.), Новоросійськ (від 1865 р.). Нормативними актами, що визначали їх внутрішню організацію, стали університетські статuti. Відповідно до статутів 1805 р. і 1864 р. ЗВО діяли на принципах автономії, а статuti 1835 р. та 1884 р. їм майже ліквідували. Університети, як правило, склалися з 4-х факультетів (історико-філологічного, фізико-математичного, юридичного та медичного). В тогочасних ЗВО надавалась

повна вища загальна і спеціальна освіта. Духовна освіта зосереджувалась у Київській духовній академії (1819-1920 рр.), про що зазначалось вище. «Навчальними закладами, що, як і університети, давали вищу за змістом і систематизацією знань освіту, були Ніжинська гімназія вищих наук (від 1820 р.), перетворена 1832 р. у фізико-математичний, з 1840 р. – у юридичний та 1875 р. – історико-філологічний інститут, а також Кременецький та Рішельєвській ліцеї. Курси, вищі від середнього рівня, викладали у Вищій київській гімназії. На відміну від доступності університетської освіти, ці навчальні заклади надавали освіту переважно тим, хто належав до вищого класу суспільства» [5].

ЗВО як центри навчальних округів сприяють швидкому розширенню мережі гімназій, ліцеїв, шкіл тощо. Відтак, була озвучена потреба в підготовці вчителів за різними формами навчання. Таким чином, при ЗВО почали відкриватися програми-курси для майбутніх вчителів шкіл, гімназій, ліцеїв. Починають створюватися наукові товариства освітян, до яких входять не тільки викладачі ЗВО, а вчителі.

У 1805-1834 рр.. Харківський університет став організаційно-методичним центром просвітництва в Україні. До початку 60-х років XIX ст. цей ЗВО підготував понад 3200 лікарів, юристів, педагогів.

Московський уряд розглядав ЗВО як опору самодержавства. Саме через ЗВО планувалась підготовка кадрів для державної служби і промисловості лояльними до уряду особами. Все функціонування тодішніх ЗВО підлягали регламентації з боку уряду і навчальної адміністрації. В 1905-1907 рр., після революції 1905 р., московський уряд пішов на деякі поступки: відмінена перевірка студентів, відмінені обмеження при наборі студентів, деякі ЗВО отримали певну автономію. Проте згодом більшість цих послаблень ліквідували.

Традиційно в університетах залишалось чотири факультети (історико-філологічний, фізико-математичний, юридичний та медичний). Кожен факультет мав бібліотеки, клініки, лабораторії, кабінети, обсерваторії тощо. «Достатньо широку науково-допоміжну базу мали Київський і Новоросійський університети» [14].

V етап. Дослідники зазначають, що із приходом до влади в Україні більшовиків статус вищих навчальних закладів змінився, автономія була

ліквідована, вони перейшли у відання Народного комісаріату освіти УСРР. 1920 року університети перестали існувати, замість них почали діяти інститути народної освіти (надалі – ІНО) [13]. «Курс на українізацію» допоміг українізувати велику кількість дисциплін, підняти на новий рівень українську науку, націоналізувати педагогічну та сільськогосподарську освіту. Внаслідок цього до 1929 року у закладах вищої освіти 56 % складу були українцями. Перший ІНО було створено на базі Харківського університету. Низка таких інститутів виникла на базі учительських [13]. Відбувалась демократизація студентського складу, «українізація» процесу навчання, кількісне зростання вищих закладів [13]. Для забезпечення переваги робітників і незаможних селян у складі студентів при деяких вузах діяли підготовчі курси для дорослих – робітничі факультети [57].

1933 року було відновлено класичні університети, а на базі факультетів соціального виховання інститутів народної освіти відновлено педагогічні вузи. До 1939 року в УРСР налічувалося 129 вузів (125 тис. студентів). Перехід до курсу індустріалізації та колективізації селянських господарств у 1930-ті роки зумовили уніфікацію системи освіти в межах усього СРСР. Відчутно посилювався зв'язок технічних вузів із виробництвом. Керування вузами дедалі більше централізувалося, 1932 року при ЦВК СРСР був створений Комітет у справах вищої технічної школи, 1936 р. створено Комітет у справах вищої школи (з 1946 року Міністерство вищої освіти СРСР [5]).

VII етап. Цей етап характеризується, перш за все, набуттям незалежності України, а відтак, творенням незалежної політики у галузі освіти. Відповідно до Закону України «Про освіту» 1991 р. галузь зазнала суттєвих реформ. Було здійснено перехід на триступеневу підготовку – бакалавр, спеціаліст, магістр; розроблено та впроваджено субстенційно нові навчальні програми та спеціальності; встановлено чотири рівні акредитації освітніх закладів (технікуми й училища, коледжі, інститути, консерваторії, університети); запроваджено ліцензування та акредитацію, що забезпечує відповідне державне надання регулювання освітніх послуг.

Поряд із новими державними постали навчальні заклади із недержавною формою власності. Одними з перших в цій категорії були: Національна академія управління (Київ), Міжрегіональна академія управління персоналом (Донецьк) [5].

Істотним кроком у розвитку ЗВО України стало рішення України доєднатись до Болонського процесу у 2005 р. Цей крок підвищив рівень інтегрованості української системи вищої освіти у загальноєвропейську. Завершення цього процесу повинно було завершитись за п'ять років (до 2010 р.). Проте, процес виявився достатньо складним і не дуже швидким. Деякі українські ЗВО досі не завершили перехід до двоциклічного навчання. До цього часу існують три ступені – бакалавра, спеціаліста і магістра. Також важливо зауважити про відносно невисоку мобільність студентів і викладачів. Лише віднедавна українські ЗВО отримали розширену автономію та запровадили студентоцентрованість [27].

За інформацією Державної агенції статистики, станом на 2019-2020 навчальний рік в Україні налічувалося 281 університети, академії та інститути, де навчалися приблизно 1,3 млн. студентів.

### **1.3 Структура управління ЗВО**

На сьогодні Закон України «Про вищу освіту» визначає ЗВО як «... окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [9].

Належна реалізації навчально-виховної діяльності ЗВО насамперед залежить від його діяльності, спрямованої на вироблення та імплементацію управлінських рішень, організацію контролю та аналізу результатів. У чинному ЗУ «Про вищу

освіту» [9] визначено, що основною метою функціонування ЗВО є «забезпечення умов, необхідних для здобуття особою вищої освіти та підготовка фахівців».

Відповідно до даного ЗУ головними завданнями ЗВО є:

«...1) здійснення освітньої діяльності певного напрямку, яка забезпечує підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів і відповідає стандартам вищої освіти;

2) здійснення наукової і науково-технічної (для вищих навчальних закладів третього і четвертого рівнів акредитації), творчої, мистецької, культурно-виховної, спортивної та оздоровчої діяльності;

3) забезпечення виконання державного замовлення та угод на підготовку фахівців з вищою освітою;

4) здійснення підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів та їх атестація в акредитованих вищих навчальних закладах третього та четвертого рівнів акредитації;

5) вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці та сприяння працевлаштуванню випускників; та ін.» [9].

У цілому зовнішню систему управління можна охарактеризувати як симбіоз багатьох елементів: ринків товарів та послуг, органів публічного управління, регіонального ринку праці, внутрішнього управління ЗВО (до якого можна включити систему управління якістю, управління бюджетом, управління ресурсами, управління навчальним процесом) (Рисунок 1.3).

Модель управління ЗВО – це теоретично вибудована цілісна сукупність розумінь про те, якою є або якою повинна бути система управління ЗВО, а також який вплив вона має/повинна мати на об'єкт управління, як адаптується/повинна адаптуватися до суспільних змін, щоб організація, якою управляють, могла досягти поставлених цілей, мати збалансований розвиток і забезпечувати свою життєздатність [41, с.147].



Рисунок 1.3 – Структура зовнішньої системи управління ЗВО.

*Джерело: Розроблено автором на основі [78]*

Юридичною підставою функціонування ЗВО є Статуту, який містить: назву, юридичну адресу, дату прийняття рішення про створення; перелік прав і обов'язків власника (власників); обсяг цивільної правоздатності вищого навчального накладу; обсяг основних засобів (розмір статутного фонду), наданих власником (власниками); порядок утворення, діяльності та повноваження органів управління вищим навчальним накладом, права та обов'язки керівника; порядок обрання представників до органів громадського самоврядування; джерела надходження та порядок використання коштів та іншого майна вищого навчального закладу; порядок звітності, контролю на здійсненні фінансово-господарської діяльності; концепцію освітньої діяльності; порядок внесення змін до статуту вищого навчального закладу [9].

До внутрішнього управління ЗВО відноситься:

- 1) Керівник ЗВО (президент, ректор ін.)
- 2) Заступники керівника ЗВО
- 3) Керівники структурних підрозділів (інститутів, шкіл, факультетів, кафедр, бібліотеки)
- 4) Вчена рада
- 5) Спостережна рада
- 6) Ректорат, деканати, приймальна комісія та ін
- 7) Органи громадського самоврядування (збори трудового колективу, студентське самоврядування, наукові товариства) [66]

Керівник філії ЗВО підпорядкований керівнику ЗВО і діє на підставі відповідного доручення. Відомості про філію ЗВО вносяться до Єдиної державної електронної бази з питань освіти (надалі ЄДЕБО) [9].

ЗВО також може мати «підготовчі відділення, підрозділи підвищення кваліфікації, лабораторії, навчально-методичні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового призначення та інші підрозділи, діяльність яких не заборонена законодавством» [9].

Факультет як структурний підрозділ ЗВО об'єднує не менш як три кафедри та/або лабораторії, які в свою чергу у сукупності забезпечують підготовку не менше 200 здобувачів вищої освіти денної форми навчання (крім факультетів ЗВО у військовій галузі (так звані ЗВО із специфічними умовами навчання), закладів вищої освіти фізичного виховання і спорту, ЗВО культури та мистецтв).

Базовим структурним підрозділом ЗВО є кафедра. Саме кафедра проводить освітню, методичну та/або наукову діяльність за певною спеціальністю чи міжгалузевою групою спеціальностей. Кафедра має налічувати не менше п'яти штатних науково-педагогічних працівників, не менш ніж три з яких повинні мати науковий ступінь або вчене звання. Завідувач кафедри є керівником кафедри. Його обирають за конкурсом на Вченою радою ЗВО.

Структурними підрозділами ЗВО можуть бути: навчально-наукові інститути; науково-дослідні центри та експериментальні лабораторії; науково-дослідні, науково-виробничі та проектні інститути; дослідні станції; КБ; відділи підготовки наукових кадрів; клінічні бази закладів медичної освіти; технопарки; оперні студії та навчальні театри, філармонії; підготовчі відділення та інститути підвищення кваліфікації кадрів; інститути післядипломної освіти та ін.

Отже, підсумовуючи вищенаведене можна структурувати внутрішню систему управління ЗВО – Рисунок 1.4.

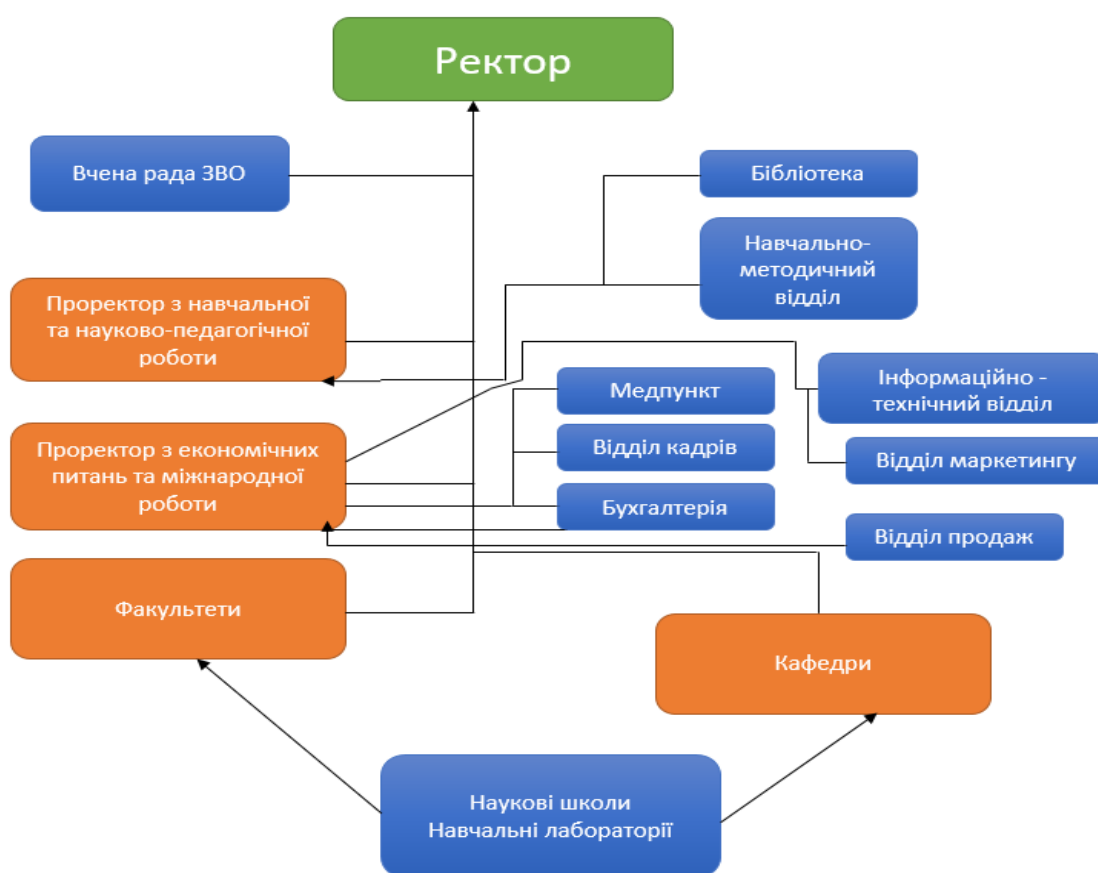


Рисунок 1.4 – Внутрішня система управління ЗВО  
Джерело: Розроблено автором на основі [9; 78]

За будь-яких обставин як зовнішня, так і внутрішня система управління ЗВО, задля забезпечення ефективності і результативності її функціонування, повинна спиратись на SWOT аналіз сучасного стану ЗВО та прогнози щодо відповідності його функціонування меті розвитку держави в цілому і відповідного регіону зокрема;

ситуаційне управління і прийняття оперативних управлінських рішень по локальній оптимізації управлінських процесів ЗВО повинно відповідати меті та стратегії розвитку держави та відповідного регіону задля забезпечення сталого розвитку [78].

Відтак, враховуючи важливість забезпечення розвитку освіти як однієї із складових соціальної сфери, що є вкрай необхідним задля досягнення ЦСР та належної реалізації реформ в багатьох сферах життєдіяльності України, вкрай необхідним є забезпечення підвищення якості вищої освіти шляхом вдосконалення зовнішньої та внутрішньої систем управління ЗВО різних форм власності. Незважаючи на існування багатьох моделей організації внутрішніх систем управління ЗВО, уніфікованої єдиної прийнятної моделі не існує, хоча у більшості ЗВО структурними елементами системи управління є: ректор, офіс ректора, проректори, адміністративні підрозділи, факультети і кафедри. Таким чином для потреб даної роботи зупинимось на проблемі підвищенні результативності внутрішніх систем управління ЗВО.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 2.1 Дослідження трансформації організації системи управління ЗВО в Україні

Концепція сталого розвитку, про яку йшлося вище, почала розвиватись ще у 70-х роках ХХ століття. Саме ця концепція змогла об'єднати економічну, соціальну та екологічну сфери задля збалансованого розвитку. У Цілях сталого розвитку (надалі – ЦСР) освіта (в тому числі і вища) задекларована як окрема ціль. Багато інших цілей та відповідних завдань також пов'язані з освітою. У 2017 р. організацією ЮНЕСКО було сформовано рекомендації щодо використання можливостей системи освіти, необхідних для досягнення кожної із ЦСР. Україна також розробила національну систему цілей та показників для ЦСР, до якої увійшли 86 завдань та 172 індикатори (для освіти – 7 завдань та 11 індикаторів). У 2017 р. було проведено дослідження. Його результати аналізу стратегічних документів щодо врахування ЦСР розглядались як інструмент для посилення координації між секторами та визначення пріоритетів державної політики за різними напрямками. Освіта не стала виключенням. [72]. Реалізація ЦСР, глобалізаційні та інтеграційні зміни, в тому числі у сфері вищої освіти, ставлять перед українським ЗВО нові виклики та завдання. Необхідність проведення змін в освіті потребує розуміння трансформаційних процесів в системі освіти як в Україні, так і в зарубіжних країнах. А відтак, вивчення зарубіжного досвіду в організації управління ЗВО є надзвичайно важливим задля підвищення ефективності та результативності управління ЗВО в глобалізованому та інтегрованому середовищі та як агента змін набирає надзвичайної актуальності.

Теоретичний доробок та практика трансформацій в суспільстві доводять, що саме освіта і наука були і залишаються ключовими джерелами підтримання сталого економічного розвитку та відтак прогресу країни. Ящук Т. наголошує, що перетворення в суспільстві стають можливими лише завдяки дослідникам, діячам науки та кваліфікованим спеціалістам з якісною освітою [80]. А отже, ключовим

елементом є забезпечення відповідності в тому числі і вищої освіти реальним потребам суспільства, а відтак, і система управління ЗВО повинна зазнавати відповідних змін і трансформацій – автономність ЗВО у розпорядженні фінансовими ресурсами та активами, автономність ЗВО у розробці та запровадженні програм, що відповідають потребам ринку, академічна мобільність науково-педагогічних працівників та студентів тощо» [80]

Перехід України від командо-адміністративної до ринкової економіки відкрив вікно можливостей для ЗВО приватної форми власності. У 2019 р. кількість державних ЗВО склала 504, а кількість приватних ЗВО стрімко зменшувалася, і станом на 2019 р. лишилося 115 ЗВО. У сукупності приватні та корпоративні ЗВО складають лише 18,6 % від усіх ЗВО країни, в той час як частка державних залишається на рівні майже 72% [65, с.9]. В Україні існують такі типи ЗВО: університет; академія, інститут; коледж [65].

Університети можуть функціонувати як багатогалузеві ЗВО, можуть бути виключно галузевими. Університети здійснюють підготовку за всіма рівнями вищої освіти, що передбачає підготовку за програмами доктора філософії.

На відміну від університетів, академії та інститути можуть функціонувати виключно як галузеві ЗВО і здійснювати підготовку за першим і другим рівнями вищої освіти. Третій рівень – докторські програми, можуть бути тільки за певними спеціальностями.

Коледжі ЗВО можуть здійснювати підготовку лише молодших бакалаврів і за першим рівнем (бакалавр) вищої освіти.

Як зазначають фахівці, основною відмінною рисою ЗВО на рівні університету є обов'язковість здійснення наукових досліджень (як фундаментальних, так і прикладних) [65, ст. 7].

У 2019/2020 навчальному році в Україні функціонувало 281 ЗВО. Загальна динаміка кількості ЗВО в Україні та кількості студентів протягом 2010-2020 рр. подана в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка зміни кількості ЗВО та кількості студентів в Україні протягом 2010-2020 рр.\*

Навчальний рік	Кількість ЗВО, од	Приріст кількості ЗВО, до попереднього періоду, %	Кількість студентів ЗВО, млн.ос	Приріст кількості ЗВО, до попереднього періоду, %
2010/11	349	н/д	2129,8	н/д
2011/12	345	-1,1	1954,8	-8,2
2012/13	334	-3,2	1824,9	-6,6
2013/14	325	-2,7	1723,7	-5,5
2014/15	277	-14,8	1438	-16,6
2015/16	288	4,0	1375,2	-4,4
2016/17	287	-0,3	1369,4	-0,4
2017/18	289	0,7	1330	-2,9
2018/19	282	-2,4	1322,3	-0,6
2019/20	281	-0,4	1266,1	-4,3

\*Джерело: складено автором на основі [8]

1. Як видно із зазначеної таблиці кількість ЗВО за останнє десятиліття загалом скоротилась, незважаючи на коливання. В цілому кількість ЗВО за останнє десятиріччя загалом скоротилась, незважаючи на певні коливання. В цілому ж за період 2010-2020 рр. кількість ЗВО в Україні скоротилась на 19,5%, а кількість студентів скоротилась на майже 41%. Хоча за даними World Higher Education Database щільність мережі ЗВО в Україні є найбільш високою (на 1 млн населення припадає 6,7 університету та 8 коледжів, технікумів і училищ). За цим показником до України наближаються лише Польща (9,2), Німеччина (4,30) та Велика Британія (3,7). Інші ж країни світу мають меншу щільність мережі ЗВО.

За результатами цього ж дослідження в інших країни світу цей показник нижчий.

Запровадження в Україні ринкових відносин в усіх сферах життєдіяльності суспільства сприяло створенню ЗВО приватної форми власності. У 2019 р. чисельність державних ЗВО становила 504 заклади, а чисельність приватних, як не дивно, ЗВО стрімко падала. Станом на 2019 р. в Україні залишилося тільки 115

приватних ЗВО. Сукупна частка приватних та корпоративних ЗВО в Україні становить 18,6 % від усіх ЗВО країни [65, с.9].

Щодо систем управління у більшості ЗВО України, то Кірдан О. [21, с.41] зазначає, що «...традиційна модель управління, яка застосовувалася упродовж тривалого періоду, добре зарекомендувала себе в умовах слабкої галузевої конкуренції, основними ознаками якої є стабільність і сталість. До позитивних властивостей традиційної моделі управління вищими навчальними закладами можна віднести колегіальність, науковість, високий рівень професіоналізму. У той же час, в умовах зміни зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції між однопрофільними (педагогічними, гуманітарними) та регіональними ВНЗ, високої інтенсивності економічних, політичних і соціальних процесів в суспільстві, зменшенні чисельності абітурієнтів, традиційні методи управління не дозволяють витримувати швидкість змін, і стають перешкодою для реалізації багатьох інновацій. Для ефективного функціонування в сучасних умовах ЗВО потребують зміни традиційної моделі та введення нового ефективного механізму управління, підготовка професійних лідерів тощо».

Зважаючи на прагнення України щодо європейської інтеграції, в тому числі і у сфері вищої освіти, варто зазначити нормативні документи ЄС (наприклад, [84]), які достатньо чітко окреслюють стратегічні напрями модернізації управління ЗВО. Так, у 2010 р. Європейською Комісією прийнято Комюніке «Європа 2020. Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку» [84, 87], у якому визначено пріоритети розвитку Європи до 2020 р. Згодом, у 2011 р. Європейська Комісія ухвалила Комюніке «Підтримуючи розвиток і зайнятість – Порядок денний для модернізації систем вищої освіти Європи» [85], у якому зазначена необхідність нагальних реформ для створення результативного врядування та фінансових механізмів для підтримки досконалості [85, с. 3], адже проблеми, які виникли перед ЗВО потребуватимуть розвитку більш флексибельного врядування та системи грошої підтримки, які урівноважать суттєвішу автономію ЗВО з відповідальністю перед усіма зацікавленими сторонами [85, с. 13]. Кірдан О. [21, с.41] підкреслює, що у 2011

р. групою авторів опубліковано ґрунтовне дослідження «Залучаючись до реалізації Програми модернізації європейської вищої освіти» [85], у якому автор зауважив, що «...більша автономія та ширша відповідальність у вищій освіті ведуть до появи нових вимог до керівництва ЗВО, їх професіоналізації, у першу чергу через професійну підготовку...» [85, с. 15] та «лідерство та менеджмент у вищій освіті мають бути більш системно розвинутими та професіоналізований» [85, с. 32] є ключовими напрямками модернізації управління ЗВО.

За останні 10-15 років глобалізаційні та інтеграційні процеси значно посилили вплив на трансформацію національних систем вищої освіти. Навколо вищої освіти групуються багато ключових питань глобалізації: підприємницькі підходи до функціонування освіти; інформаційна і комунікаційна технології та віртуальні навчальні заклади; поява нових освітніх посередників – провайдерів освіти, проблеми рівноправності та доступності освіти; транснаціональна освіта; забезпечення міжнародної якості та ін [55]. А відтак, потребує і трансформація систем управління ЗВО, яка б відповідала викликам сьогодення.

На сьогодні виникли принципово нові проблеми, «...які впливають з того факту, що ЗВО за своєю суттю є суб'єктами трансформаційної ринкової економіки. Саме ця обставина зумовлює недостатність традиційної вертикальної системи внутрішнього управління: адміністрація (ректорат, вчена рада) → факультет/інститут (декан/директор, вчена рада) → кафедра (завідувач кафедри)» [21].

Всі чотири класичні управлінські моделі (Рисунок 2.1), які можуть бути застосовані і до управління у ЗВО не є взаємовиключними, але, ієрархічна модель є найбільш поширеною і функціонує в багатій ЗВО України<sup>1</sup> за відсутності серйозних проблем. Але, на думку фахівців, жодна з цих моделей неспроможна адаптуватись до змін, які відбуваються у теперішній час в системі вищої освіти України.

---

<sup>1</sup> На прикладі аналізу 10 найбільших ЗВО України: КНУ імені Тараса Шевченка [24], НаУКМА [46], КНЕУ імені Вадима Гетьмана [2324], КПІ ім.Ігоря Сікорського [28], ХНУ імені В.Н Каразіна [73], ОНУ імені Мечнікова [48], СумДУ [67], ЗНУ [11], ЛНУ імені Івана Франка [30], Львівська політехніка [36]



Рисунок 2.1 - Класичні моделі управління, що можуть бути використані при управлінні ЗВО

*Джерело: розроблено автором на основі [49]*

Нові сучасні виклики перед українськими ЗВО, нові етапи, що пов'язані з інтернаціоналізацією вищої школи та її глобалізацією, за яких освіта розглядається як гарантія конкурентоспроможності держави в новій глобальній економіці, вимагають від ЗВО перегляду систем управління та/або переосмислення ролі елементів структури управління ЗВО, в рамках реалізації «класичних» моделей управління ЗВО, а також забезпечення відкритості і прозорості їх функціонування.

## **2.2 Світовий досвід організації управління закладом вищої освіти (на прикладі Польщі та Німеччини)**

Як відомо, 47 європейських країн, уключаючи Україну, підписали Болонську декларацію. Саме глобалізаційні та інтеграційні процеси спонукають ЗВО-підписантів декларації з різних країн світу поглиблювати співпрацю задля забезпечення ЦСР в сфері освіти та підвищувати якість вищої освіти. Взаємна інтегрованість систем вищої освіти країн світу через інтерналізації ЗВО на навчальній та науковій діяльності та європейська інтеграція України потребує детального

розуміння процесів функціонування ЗВО в інших країнах. Для потреб даної роботи зупинімося на системах освіти Польщі та Німеччини.

Як зазначають Лопушинський І. та Ковнір О. [31] «система вищої освіти в Республіці Польща перебуває в європейській зоні вищої освіти. Разом з 29 іншими країнами, РП підписала Болонську декларацію, метою якої є створення європейського простору вищої освіти. Система вищої освіти в Польщі за останні десять років пішла набагато вперед і продовжує активно розвиватися і понині. При цьому збільшується не лише кількість закладів вищої освіти, але і якісь викладання в них. Система вищої освіти в Польщі представлена державними та недержавними ЗВО. Ндержавні навчальні заклади існують з 1989 року.»

У 2018/2019 академічному році сектор ЗВО Польщі налічував 470 вишів, з яких 338 – це приватні ЗВО, 132 – державні ЗВО. У 2018 р. в ЗВО Польщі навчалось 1,764 млн. студентів (з яких 1,245 млн.ос. (71%) – у державних ЗВО, 518 тис. (29%) у приватних). Всі ЗВО мають однакові стандарти організації навчального процесу та викладання, а форма власності навчального закладу не впливає на якість підготовки та престижність диплома випускника. ЗВО Польщі за своєю спеціалізацією поділяються на технічні, бізнесові, суспільно-економічні, медичні, спортивні тощо. Цікавим є той факт, що до ЗВО у Польщі відносяться технікуми, коледжі, інститути (вищі школи), консерваторії, академії, університети [31].

Національний уряд здійснює управління сферою освіти в Польщі, а структура управління вибудована вертикально. Таким чином, міністр освіти і науки Польщі керує системою вищої освіти і має досить широкі повноваження. Важливо зауважити, що до управління профільними ЗВО також активно долучені профільні міністри (відповідно до галузі, наприклад, оборони, юстиції, культури і мистецтва). Втім, незважаючи на суттєву участь національного уряду, ЗВО Польщі мають велику автономію в управлінні майном та можливостями фінансування в рамках статутних повноважень. Також особливістю є істотна участь органів місцевого самоврядування у фінансуванні ЗВО. В державних ЗВО Польщі ключові органи управління, як правило, обираються, а в приватних зазвичай призначаються засновником. Говорячи

про систему управління варто наголосити на ролі органів студентського самоврядування, яка є дуже важливою. В польських ЗВО студентство активно залучається до процесів управління ЗВО [53, с.2]. Структура управління ЗВО є досить традиційною і відповідає «класичній» моделі управління ЗВО – ієрархічній, незалежно від форми власності. Так, досліджуючи структури управління державними і приватними ЗВО Польщі (Варшавський університет [104], Академія Леона Козмінського [81], Варшавський університет соціальних і гуманітарних наук [102]).

Так, розглянемо Варшавський університет соціальних і гуманітарних наук (надалі – SWPS). SWPS – ЗВО Польщі з приватною формою власності. Основний офіс та приміщення розміщені в Варшаві, хоча окремі факультети розміщені у Вроцлаві, Познані та Сопоті. Має дуже інформативну інтернет сторінку і досить детально описує власну систему організації управління ЗВО.

Структура управління Варшавського університету соціальних і гуманітарних наук є традиційною – ієрархічною. Керівником ЗВО є ректор, який має так званий офіс ректора (патронатну службу) – Кабінет ректора. Також є Міжнародний кабінет та Представники Ректора [102].

Всі інші структурні підрозділи (окрім Вченої ради та Наглядової ради) підпорядковані ректору ЗВО. Наукові дослідження, підготовка молодих вчених та певна частина освітніх програм адмініструються і реалізуються через низку інститутів, а саме: Інститут гуманітарних наук, Інститут суспільних наук, Інститут права, Інститут дизайну, Інститут психології, Міждисциплінарна докторська школа, Офіс досліджень та Офіс директорів інститутів [102].

Далі відповідно до ієрархічної структури управління зазначеним ЗВО є Факультети – факультет дизайну в Варшаві, факультет гуманітарних наук в Варшаві, факультет права в Варшаві, факультет психології в Варшаві, факультет соціології в Варшаві, факультет права та комунікацій у Вроцлаві, факультет психології у Познані, факультет психології у Сопоті [102]. Як видно з наведеного, цікавим є факт територіальної «розпорошеності» структурних підрозділів SWPS (Варшава, Вроцлав, Познань та Сопот). Причому напрямки наукової та навчальної діяльності на

відповідних факультетах не перетинаються. Кожне географічне розташування має свої напрями як освітніх, так і дослідницьких програм.

Також до структури управління SWPS входять Центр когнітивно-поведінкової терапії, Центр електронного навчання, Центр іноземних мов, Бібліотека і Центр фізичного навчання.

Академія Леона Козмінського (надалі – АК) також приватний ЗВО Польщі, що займає топові позиції у рейтингах якості освітніх програм [81]. Керівником АК є ректор, який має офіс ректора. До адміністрації також відноситься департамент фінансів, міжнародний офіс та студентський офіс. Освітні програми та дослідницькі проекти базуються на відповідних факультетах, які очолюють декани.

Також в АК є Вчена рада та Наглядова рада. Наглядова рада сформована з представників стейкхолдерів – органів публічного управління, приватних компаній, випускників АК. На жаль, офіційний сайт АК є непрозорим і неінформативним щодо системи управління ЗВО, хоча сам ЗВО спеціалізується на сферах менеджменту та економіки.

Варшавський університет (надалі – ВУ). Один з найбільших і найстаріших державних вищих навчальних закладів Польщі. Згідно з даними сайту університету [104], наразі в ньому навчається приблизно 45 тисяч студентів. Керівником ЗВО є ректор. Існує Наглядова рада, що складається із представників стейкхолдерів і Вчена рада. Організація структури також є традиційно ієрархічною – факультети (їх в ВУ 20) та кафедри. Факультети очолюють декани, завідувачі – відповідні кафедри.

Загалом повноваження керівників ЗВО Польщі та певних дорадчих органів управління незалежно від форми власності чітко регламентовані. Як зазначається в [53, с.7-8] «Повноваження Ректора ЗВО: представництво університету; управління університетом; підготовка проекту статуту та проекту університетської стратегії; подання звітів про реалізацію стратегії університету; здійснення діяльності у сфері трудового права; призначення людей для виконання управлінських функцій в університеті та їх звільнення; проведення кадрової політики в університеті; створення досліджень у конкретній галузі, рівні та профілі; створення докторських шкіл;

ведення фінансового менеджменту університету; забезпечення дотримання норм, що діють в університеті». Вчена рада «...приймає статут; приймає регламент навчання; прийняття стратегії університету та затвердження звіту про її реалізацію; призначення та звільнення членів ради університету; висловлення думок щодо кандидатів на посаду Ректора; проведення оцінки функціонування університету; формулювання рекомендацій для ради університету та Ректора в межах їх завдань; присудження наукових ступенів та наукових ступенів у галузі мистецтва; присвоєння звання доктора *honoris causa* (без захисту дисертації за очевидно значимого наукового внеску); визначення умов, процедур та дат початку та завершення прийому на роботу для навчання та спеціальної освіти; створення навчальних програм, аспірантури та спеціальної освіти; створення навчальних планів у докторських школах; визначення методу підтвердження результатів навчання; висування кандидатів до закладів, що представляють вищу освіту та наукове співтовариство тощо» [53, с.8].

До провідних типів ЗВО в Німеччині належать п'ятирічні та чотирирічні різнопрофільні інститути. Це можуть бути інститути технологічного, технічного, педагогічного, медичного та інших напрямків. До найбільш привілейованих ЗВО Німеччини належать університети. Саме ці ЗВО займаються підготовкою наукових кадрів за різноманітними програмами, присуджують наукові ступені – бакалавра, магістра, доктора, і вчені звання Як зазначають Тартак М., Тартак О. [69] «...Університети являють собою потужні освітньо-наукові комплекси. В них навчається велика кількість студентів. Основні цілі та завдання, які стоять перед університетами, полягають у передачі студентам теоретичних та прикладних знань, озброєнні їх уміннями та навичками організації наукових досліджень, а також у особистісному розвитку студента. Варто наголосити, що вища освіта в Німеччині представлена як державними, так і приватними ЗВО». Класифікація університетів як ЗВО у Німеччині передбачає такі три види: загальні (займаються спеціальною професійною освітою в галузі права), технічні (з інженерних спеціальностей) та класичні. У більшості випадків система управління ЗВО Німеччини традиційна і

може бути класифікована як ієрархічна. Але є і виключення пов'язані з сучасними вимогами до гнучкості систем управління ЗВО.

Як приклад розглянемо Мюнхенський університет імені Людвіга і Максимеліана (надалі – LMU). Цей ЗВО є один із найстарших, найбільших та престижних ЗВО Німеччини. Університет Людвіга-Максиміліана є публічною установою та має широкі повноваження щодо академічного самоврядування.

Основним керівним органом управління університету є Президія, яку підтримує Рада університету та окремий орган розширеного управління університетом. Інші централізовані органи управління – це Сенат (Вчена рада) і центральні секторальні комітети. Окремі питання в рамках окремих факультетів вирішуються професорсько-викладацьким складом на вчених радах факультетів [96].

До складу Президії як колегіального органу управління входять президент та п'ять його заступників. Президент представляє університет і забезпечує виконання рішень центральних секторальних комітетів. Вчена рада університету обирає Президента та його заступників. Розширене широке управління університетом проводиться Президією, як колегіальним органом, що складається з 6 керівників, 18 деканів факультетів, представників жіноцтва, а також один з представників професорсько-викладацького складу, звичайних працівників та представників студентства. Цей колегіальний орган формує план розвитку університету, розробляє пропозиції щодо наукової та дослідницької діяльності, визначає пріоритети бюджетування та визначає організаційну структуру університету. Наглядові функції покладено на Раду університету.

Управління університетом передбачає чотири основні комітети, члени яких призначаються Сенатом. Комітет зі стратегії має дорадчі функції та консультує Президію, орган розширеного управління університетом і Сенат щодо формування концепції стратегічного управління навчальним процесом в університеті. Комітет з досліджень також дорадчий і консультує Президію, розширений орган управління університетом і Сенат щодо наукової і дослідницької діяльності. Комітет з питань навчального-виховного процесу консультує вищезгадані органи щодо навчального процесу з тих питань, що є уніфікованими для всіх факультетів. Він також активно

співпрацює з факультетами при розробці та модернізації освітніх програм. Комітет розслідувань є дещо особливим і займається розглядом питань, що стосуються порушення академічної поведінки [44].

На окремих факультетах університету є радами факультетів. Ради факультетів обирають декана та вирішують усі суттєві питання свого факультету, наприклад, порядок проведення іспитів, надання наукових ступенів та вчених звань тощо [44].

Таблиця 2.2 – Систематизація досвіду окремих зарубіжних ЗВО щодо організаціях систем управління ЗВО\*

<b>ЗВО</b>	<b>Країна</b>	<b>Форма власності</b>	<b>Основні керівні органи/посади</b>	<b>Відкритість і прозорість системи управління ЗВО</b>
Варшавський університет	Польща	Державна	Ректор Наглядова Рада Вчена Рада	+
Академія Леона Козмінського	Польща	Приватна	Ректор Наглядова Рада Вчена Рада	-
Варшавський університет соціальних і гуманітарних наук	Польща	Приватна	Ректор Наглядова Рада Вчена Рада	+
Мюнхенський університет	Німеччина	Державна	Президент Президія Рада університету Сенат 4 комітети Ради факультетів	+

\*Джерело: складено автором на основі [102], [104], [81], [96].

Підсумовуючи вищенаведене, варто підкреслити, що німецька система управління ЗВО виглядає більш демократичною та залучає до управління більшу

кількість як внутрішніх так і зовнішніх зацікавлених сторін, а рішення приймаються колегіально.

Отже, і польська, і німецька системи управління ЗВО є традиційними та ієрархічними, однак, в ЗВО Польщі більшу впливовість має особа ректора – керівника ЗВО, в той час у ЗВО Німеччини мова йде про прийняття управлінських рішень Президією (тобто певною групою осіб) – колегіальне управління.

Незважаючи на відносно однакову структуру управління ЗВО в Україні та окремих країнах Європи суттєвою відмінністю залишається «академічна свобода», яка проявляється перш за все у тому, що не лише ЗВО є автономним утворенням, але і кожному учаснику освітнього процесу надається суттєва свобода та самостійність ЗВО.

### **2.3 Аналіз можливості підвищення ефективності управління закладами вищої освіти шляхом запровадження систем управління якістю**

Система управління якістю (надалі – СУЯк) розглядається як набір взаємопов'язаних елементів, що мають взаємний вплив, для розробки політики і цілей щодо забезпечення якості та досягнення поставлених цілей за допомогою скоординованої діяльності та управлінню організацією стосовно забезпечення якості.

Головна задача СУЯк – не описувати результативні показники, а забезпечити відсутність помилок у процесах виконання робіт. СУЯк необхідна для того, щоб забезпечити очікувану якість послуг підприємства та/або товару або послуги. До таких підприємств можна віднести і ЗВО. Його функціонування можна «налаштувати» на якість очікувану всіма зацікавленими сторонами (у випадку ЗВО студентами і потенційними роботодавцями).

У своїй статті [77] Чміль А. зауважив, що «...серед шести положень Болонської декларації спрямованих на перетворення в національних системах вищої освіти, важливе місце відводиться оцінці якості як «багатосторонній концепції, що охоплює всі основні функції і види діяльності: навчальні і академічні програми; наукові

дослідження і стипендії; укомплектованість кадрами; студентами; приміщення; матеріально-технічну базу; обладнання; роботу на благо суспільства і академічне середовище».

Він зазначає, що в «...закладені в міжнародних стандартах ISO серії 9000 принципи якості дозволяють успішно їх використовувати при розробці системи управління якістю освіти» [77].

Міжнародний стандарт ISO 9001:2000 використовує процесний підхід в управлінні організацією та її процесами, а також розглядає його як спосіб швидкого виявлення та реалізації можливостей для поліпшення. Ідея стандарту ISO 9000:2000 (оновленого стандарту 1994 р.) базується на забезпеченні належного виконання відповідних бізнес-функцій, що розглядаються як елементи якості, а на бізнес-процесах підприємства.

Стандарт 2010 р. (ISO 29990:2010), який використовується для ЗВО, на думку Оборського В., Гогунського О., Савельєвої Н. [47, с.252] «... призначений для забезпечення загальної моделі якості професійної діяльності та результативності, а також для визначення оціночних критеріїв послуг і їх клієнтів в області проектування, розробки та надання непрофесійної освіти, навчання і розвитку. А управлінські процеси ЗВО (Рисунок 2.2) цілком можуть бути переформатовані відповідно до принципів СУЯк.

Відтак, об'єктом СУЯк у ЗВО є навчально-виховні процеси, наукова діяльність, аспірантура і докторантура, інформаційно-бібліотечне забезпечення студентів і співробітників, кадрова робота, система оплати праці і заохочення працівників за високі трудові досягнення, діловодство і обіг документів тощо, які розглядаються як певні бізнес-процеси.

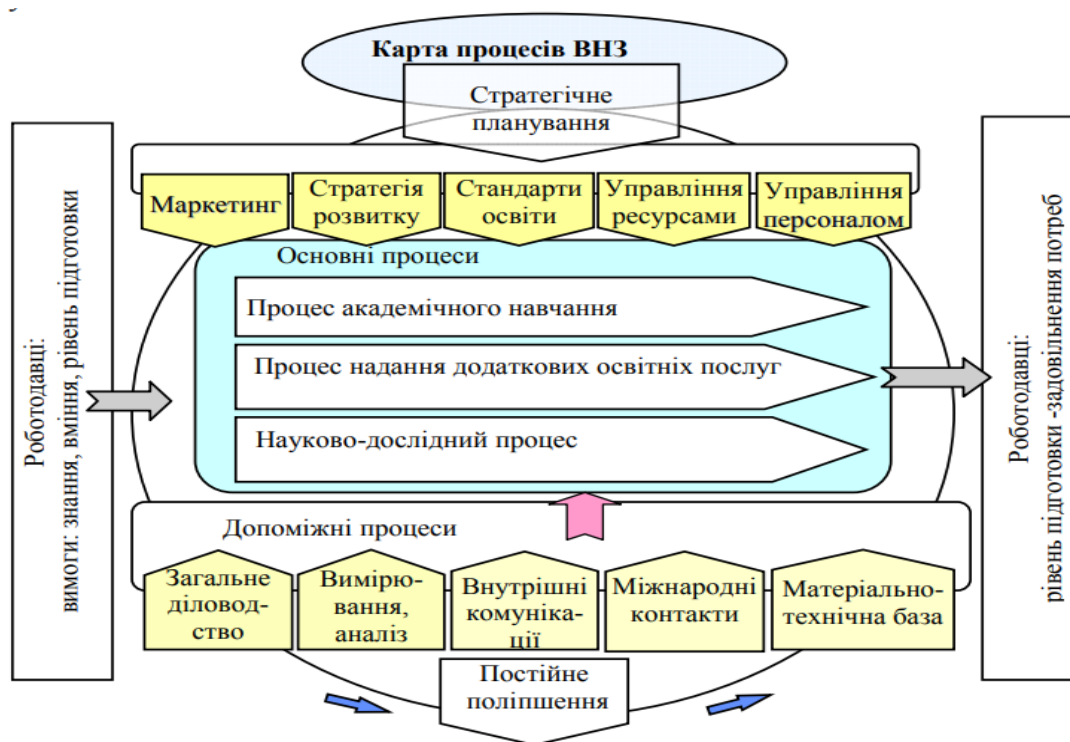


Рисунок 2.2 – Карта процесів ЗВО.

Джерело: [47]

Як зазначають дослідники, стандарт ISO 29990:2010, визначаючи різні варіанти алгоритмів розвитку та удосконалення процесу навчання для підвищення його ефективності в цілому, перш за все зорієнтований на персональну діяльність тих, хто навчається. Також об'єктами стандарту є результати навчання та виконавської діяльності.

Стандарти ISO, як певні інструменти СУЯк, незважаючи на свою відносні сталість періодично переглядаються і удосконалюються, беруть до уваги особливості сфер та галузей, яких вони розробляються. Що завжди залишається незмінними – це принципи побудови СУЯк (див. Рисунок 2.3). Надалі детальніше зупинимося на кожному з принципів СУЯк.

Принцип 1. Орієнтація на зацікавлені сторони (споживача). ЗВО, перш за все, орієнтується на своїх основні зацікавлені сторони (студентів та потенційних роботодавців), а відтак будь-який ЗВО повинен чітко визначити потенційні потреби в майбутньому, вимоги роботодавців до працівників у відповідній сфері, а беручи до

у уваги лідерство у галузі – передбачити потреби та перевершити очікування стейкхолдерів [77].



Рисунок 2.3 – Принципи СУЯк.

*Джерело: розроблено автором на основі [77]*

Принцип 2. Лідерство керівника. Керівники ЗВО відповідають за досягнення цілей ЗВО, як організації. Несуть відповідальність за побудову відповідного внутрішнього середовища організації. Чміль А. окреслює переваги реалізації цього принципу як «визначення цілей і планування; виділення пріоритетних цілей і задач; підвищення відповідальності керівників за результати діяльності; орієнтація і мотивація персоналу на виконання єдиних цілей і задач» [77].

Принцип 3. Залучення працівників. Управління якістю вищої освіти, яку надає ЗВО – це колективна діяльність, що вимагає колективних зусиль. Переваги СУЯк пер за все стосуються можливості підвищити відповідальність. Саме реалізація принципів СУЯк дозволяє підвищити зацікавленість працівників результатах роботи та відчуті свій внесок в загальні результати. А відтак, викладачі та науковці всіх рівнів і категорій складають основу ЗВО, як організації (раніше говорилось про

кафедру як основний підрозділ ЗВО) повинні бути повною мірою залученні в діяльність по забезпеченню якості освіти в ЗВО.

Принцип 4. Системний підхід до управління. Системність як принцип СУЯк означає дефініцію, осмислення та менеджмент системо процесів. Метою є досягнення більшої результативності і ефективності організації. Дотримання цього принципу дозволяє встановити взаємозв'язки між процесами системи; зосередитись на процесах, що ведуть до досягнення бажаних результатів; сфокусуватися на найбільш істотних бізнес-процесах.

Принцип 5. Постійне вдосконалення. Неперервне вдосконалення, як навчання протягом життя для людини, є незмінною ціллю організації. Чміль А. [77] відзначає наступні переваги «... швидке реагування на появу прогресивних розробок, методів і технологій, впровадження їх у відповідності з можливостями організації; підвищення професіоналізму персоналу шляхом навчання методам і засобам постійного підвищення якості освіти».

Принцип 6. Прийняття рішень на доказовій базі. Результативні управлінські рішення повинні базуватися на аналізі реальних даних.

Отже, зважаючи, що на світ стає більш глобалізованим, ринки товарів та послуг розширюються, конкуренція на ринках суттєво зростає, в тому числі і між ЗВО, ЗВО в країнах Європи та Північної Америки, та й власне в Україні, працюють у напрямку вдосконалення систем менеджменту. «На цільові системи менеджменту приймаються міжнародні стандарти ISO, які закріплюють кращий світовий досвід. На кожному континенті узагальнюється краща практика системного менеджменту в цілому, яка знаходить відображення в моделях досконалості (моделях ідеальної організації)» [47].

На думку вчених, управлінські системи майбутнього повинні мати на меті досягнення найвищій гуманних цілей і концентруватися на розв'язанні соціально значущих завдань. Управлінські системи повинні забезпечувати не тільки досягнення встановлених показників результативності та ефективності, а й бути гнучкими, направленими на інноваційний розвиток та соціальну відповідальність не тільки

самого підприємства, а й суспільства. Основним джерелом підтримки має стати довіра, обмін інформацією, обмін думками, прийняття ризиків, перетворюючи вироблення стратегії та розвиток. В управлінських системах майбутнього лідеру відводиться роль будівника певного соціуму, який створює можливості для співпраці, творчості, інновацій. Функція контроль вже не є основною функцією керівника і може здійснюватися через взаємне оцінювання з боку колег і самодисципліну.

Запровадження в ЗВО СУЯк не є обов'язковою, закріпленою законодавчо, вимогою для ЗВО ані в Україні, ані в країнах Європи та Північної Америки. Однак, все більше і більше ЗВО, в тому числі і українських<sup>2</sup>, самостійно зважуються на проходження сертифікації університету за міжнародним стандартом ISO 9001.

---

<sup>2</sup> Наприклад, в Національному університеті біоресурсів і природокористування України, який завершив проект з розробки та впровадження системи менеджменту якості та був сертифікований сертифікаційним органом TUV Rheinland за стандартом ISO 9001 [**Error! Reference source not found.**].

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

#### **3.1 Реформування системи управління закладами вищої освіти в Україні в контексті європейських інтеграційних процесів**

Загальносвітові тенденції розвитку ЗВО та освітніх програм та технологій створюють необхідність реформи національної системи вищої освіти. Модернізація та трансформації потрібні не тільки при формування контенту освітніх програм різного рівня, а при переосмисленні ролі керівництва та системи управління ЗВО в цілому. Реформаторські зусилля перш за все потрібні для підвищення конкурентоспроможності ЗВО, що, в свою чергу, забезпечувало б економіку країни фахівцями майбутнього; сприяло б розширенню співробітництва між Україною та світом у галузі освіти та науки; підвищувало б потенціал української освіти на світовому ринку та відкривало нові можливості освітніх послуг.

На жаль, на сьогодні значена кількість українських ЗВО мають переважно застарілу адміністративно-командну, традиційно ієрархічну модель управління, яка, на жаль, у багатьох випадках неспроможна забезпечити розвиток та поступ ЗВО в сучасному швидкозмінному середовищі. Виживання цих ЗВО в середовищі з високою конкуренцією (навіть якщо ми розглядаємо тільки внутрішній ринок) стає все складнішим і складнішим. Основною проблемою стає забезпечення конкурентоспроможності ЗВО на внутрішньому та зовнішньому ринках освітніх послуг, що передбачає, власне, зміну самої основоположної концепції – перехід від концепції управління ЗВО як соціальним інститутом до управління ЗВО як суб'єктом ринкових відносин. «Саме такий ЗВО стане спроможним не тільки накопичувати і передавати національне надбання з покоління в покоління та забезпечувати ринок праці відповідними кадрами, а й бути флагманом формування нового суспільства – суспільства знань, при цьому бути автономним і самостійно забезпечуючи власне функціонування та розвиток» [42].

Ящук Т. зазначає, що «...з часів незалежності в Україні відбувається процес трансформації системи підготовки висококваліфікованих кадрів у напрямку забезпечення її відповідним світовим стандартам якості навчання, змінюючи склад і структуру ЗВО, надаючи вузам свободу у виборі джерел фінансових ресурсів, а також можливість комерціалізації своєї діяльності» [80, с.784]. Парлан У. виділяє три основні причини необхідності реформування системи вищої освіти в Україні, а саме: реформування освіти можна вважати загальною або глобальною, оскільки освіта в усіх без винятку країнах пов'язана з цивілізаційними змінами; соціально-економічні трансформації, що відбуваються у різний час у різних країнах; наміри щодо приєднання до певного інтегрованого економічного й освітнього простору, зокрема, європейського [50, с.65].

Вочевидь, реформування за кожним із зазначених напрямів потребуватиме певних змін в системах управління ЗВО України. Вони не є виключенням із загальносвітової тенденції, коли ЗВО країн Європи стикаються із схожими проблемами і перебувають у стані перманентних трансформацій.

Еволюція систем вищої освіти протягом останніх кількох десятиліть характеризувалася особливою увагою щодо ефективності та результативності систем управління ЗВО, які визначалися як здатність досягнути поставлених цілей та виробляти максимальний обсяг освітніх послуг за фіксованими фінансовими ресурсами. Водночас очікування зацікавлених сторін щодо діяльності ЗВО навіть вищі, ніж у минулому [90]. Суспільство вірить, що ЗВО повинні виховувати своїх студентів бути достойними громадянами та вміти протистояти викликам завтрашнього дня, світу, який буде характеризуватися необхідністю більш складних навичок, взаємодією між дослідженнями та соціально-економічним розвитком, а також безперервним циклом інновацій та передавати знання від академічних кіл до зовнішніх стейкхолдерів [81].

Одним з елементів, який заслуговує на особливу увагу через його ключове значення для впливу на результативність та ефективність ЗВО, є якість управління ЗВО. Дослідники зауважують, що коли заклади ретельно ставляться до проблем

стратегічно управління, роль керівництва (ректора або президії) є ключовою у визначенні їх результативності та ефективності [101]. У спробі з'ясувати, які механізми більше сприяють (не)ефективності, вирішальним стає вивчення ролі менеджменту та його специфічних характеристик. Наприклад, важливо зрозуміти, чи пов'язані певні управлінські практики та/або стилі керівництва з відмінностями в оцінюваних результатах, і/або чи різні типи моделей управління та організаційних структур призводять до неоднорідності в діяльності установ, що може стати темою для подальших наукових досліджень.

На жаль, перехід від однієї моделі до іншої, не може бути спричинений існуванням великої кількості підходів до управління в сфері освіти, і не є ознакою того, що це певна спіраль розвитку та вдосконалення системи менеджменту.

Варто звернути увагу на саму організацію систем управління українських ЗВО. Вона як і в Польщі (за проведеними вище у Розділах 1-2 дослідженнями) є традиційною ієрархічною, що базується на відомій «механістичній» моделі (за Тейлором), або іншими словами моделі раціональної бюрократії (за М. Вебером), а відтак відображає уявлення про організацію, що сформована ще в кінці ХІХ ст. Вочевидь, такий підхід є дещо застарілим та негнучким, щоб протистояти викликам і потребам ХХІ ст. [41]

Інша модель менеджменту ґрунтується на дефініції організації як колективу людей, що виконують спільну роботу. Це організація використовує принципи поділу та кооперації праці (більше схожа на систему, що існує в Німеччині). Ця модель розроблена такими вченими, як Е. Мейо, Р. Лайкерт та ін.. Вони заклали основи теорії людських відносин і поведінкових наук. Власне ця модель видається більш прийнятною з точки зору гнучкості реалізації в різних умовах та такою, що відповідає сучасним потребам .

Організація використовує саме модель Мейо, коли в основі її формування та розвитку стоїть положення, що найважливішим фактором продуктивності організації є людина як частина соціуму. Для ЗВО це науково-педагогічний працівник – викладач. Перевага віддається демократичному стилю, що забезпечує найбільш повне

розкриття здібностей працюючих за рахунок їх залучення не тільки в процес виконання, але і в процес розробки управлінських рішень. Відтак, основними елементами моделі є мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень тощо.

Концентрація на ролі науково-педагогічних працівників та студенторієнтованості навчання дає можливість найбільше використати наявний потенціал ЗВО та підвищити його конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку освітніх послуг, підвищити результативність та ефективність ЗВО, як організації.

Відтак, підвищення ролі керівника ЗВО як демократичного лідера та децентралізація управлінських повноважень на середні рівні організаційної структури ЗВО, підвищуючи роль науково-педагогічних працівників є одним із шляхів реформування системи управління ЗВО.

Саме такий підхід є співзвучний із принципами СУЯк, про які йшлося в Розділі 2 (підвищення ролі керівника, як лідера організації; залучення працівників, системність у менеджменті організації, постійне вдосконалення, орієнтація на споживача (студент центрований підхід) та ін.). Основоположної ідеєю цієї моделі є бізнес-процеси (сукупність якісних підпроцесів створює якісний процес, а з тим і результати очікуваної якості). Проте, управління якістю спрямоване на ЗВО, а не на систему освіти в цілому. На думку експертів [41, с.155] наявність у ЗВО системи внутрішнього забезпечення якості є необхідністю, незалежно від того, яка модель застосовується для побудови системи управління.

Також варто розглянути такий аспект управління ЗВО, як управління організацією в умовах повної або часткової невизначеності. Цей елемент був і залишається актуальним для України, особливо останні 8 років, коли окремі ЗВО були вимушені переміститися в інші міста, змінили звичні методи, структуру та систему управління.

Невизначеність ставить перед керівництвом нові великі виклики. Відтак, у невизначеності керівники потребують перегляду методів та основних показників результативності та ефективності, хоча деякі з них можуть залишитися незмінними,

забезпечуючи сталість (*sustainability*) розвитку ЗВО, що передбачає багато напрямків (Рисунок 3.1) [95].



Рисунок 3.1 – Основні напрямки функціонування системи управління ЗВО  
Джерело: розроблено автором на основі [95]

В центрі системи управління ЗВО в Україні має стати концентрація на забезпечення сталого розвитку ЗВО шляхом вдосконалення методів викладання, навчання та дослідження. Йохансен А. та ін. [92] зазначають, що фокусування на освітній місії, досягнення основних результатів тощо потребує постійних інвестицій у людський капітал, розробки нових освітніх програм та розвиток інфраструктури ЗВО, а віддача від цих інвестицій триватиме на все життя.

Важливим в цьому процесі є стиль керівництва і відноситься до того, як керівник приймає рішення щодо своїх підлеглих та підрозділів. Вибір неправильного стилю керівництва призводить до конфліктів всередині установи і створює катастрофічні для ЗВО наслідки. Частіше неправильно підібрані стилі керівництва де

мотивують співробітників, позначаються продуктивність і спонукають співробітників до звільнення [95].

Їм потрібно знайти автентичні індивідуальні стилі, до яких можна пристосуватися, в контексті культури закладу, характеру завдань, які необхідно виконати, а також характеристики та очікування членів команди. Залучення НПП та студентів до обговорення та реалізації нових підходів, ідей, концепції з якомога більшою кількістю стейкхолдерів за досвідом різних ЗВО залишається найкращим способом управління. Відтак, підвищення відкритості і прозорості ЗВО як внутрішньої, так і зовнішньої, є надзвичайно важливим для реформування систем управління українських ЗВО.

Однак, якою б розвиненою не була теорія на сьогодні не існує однієї універсальної пігулки-моделі, яка б підходила всім, для підвищення ефективності і результативності функціонування ЗВО. Швидка зміна середовища та соціуму, відтак потреб зацікавлених сторін, в якій працюють світові ЗВО і ЗВО України, значно ускладнює сам процес управління ЗВО та ставить перед ним нові виклики та відкриває перспективи.

### **3.2 Напрями вдосконалення системи управління закладами вищої освіти в Україні.**

XXI століття проявляє себе як час розвитку економіки, заснованої на знаннях, в якій ЗВО відіграють одну з ключових ролей. З одного боку, цивілізаційні виклики, тобто глобалізація, розвиток технології та економіка, що базується на знаннях, призводять до зростання значення і розвитку вищої освіти; з іншого, поява нових моделей управління ЗВО, зміни соціальних установок, економічні кризи, конкуренція серед ЗВО на внутрішніх і міжнародних ринках спонукає внесення системних змін в системи управління та фінансування [103].

Моргулець О. також зауважує, що «...зважаючи на функціонування ВНЗ в умовах ринкових відносин, конкурентне середовище, інформатизацію суспільства та стрімкий науково-технічний прогрес у галузі освітніх послуг, вирішення проблем розвитку ВНЗ вимагає перегляду стратегічних орієнтирів і підходів до управління діяльністю освітньої установи» [41, с.162]. ЗВО України, на жаль, не встигли пристосуватися до нових реалій та необхідності самостійного ведення фінансово-господарської діяльності важко переносять відтік науково-педагогічних працівників і студентів, втрачають зв'язки з роботодавцями, відчувають себе в новій реальності, що неодмінно впливає на якість освітніх програм та якість освіти в цілому. Необхідність забезпечити конкурентність ЗВО на ринку освітніх послуг ставить нові виклики, подолання яких потребує неабияких ресурсів та темпів, що відповідали б швидким змінам середовища.

Пігуль Н.Г. зауважує, що «складність реформування й подальшої модернізації освіти в Україні з позиції науки про науку полягала у тому, що сфера освіти в Україні не мала можливості реформуватися поступово. Освіта мала одразу відреагувати не тільки на значні соціально-економічні трансформації у самій країні, а й на історичні цивілізаційні зміни, враховувати глобалізаційні та інтеграційні процеси, реагувати на процес інформатизації суспільства, впроваджувати вимоги Болонського процесу» [50, с.65].

Моргулець О. у своїй монографії [41, с.147] говорить, що «модернізація вищої освіти є черговим етапом реформування суспільства, мета якого полягає в створенні механізму стійкого розвитку системи освіти в умовах соціально-економічних змін. А головним завданням вітчизняної освітньої політики стає забезпечення якості освіти на основі збереження її фундаментальності й відповідності актуальним потребам особистості, суспільства та держави».

Важливим завдань осучаснення ЗВО є забезпечення якості освітніх програм, побудова ефективної освітньої системи ЗВО з ефективною та результативною економікою ЗВО та менеджменту. Ця система мала б відповідати швидкоплинним

потребам суспільства перманентних змін, потребам розвитку суспільства, держави, так і потребам та інтересам особистості [59, с. 44].

Своєрідною відповіддю систем управління ЗВО на глобалізаційні виклики та соціально-економічні трансформації може стати децентралізація систем управління ЗВО – передача управлінських та фінансових повноважень на рівень кафедр. Відповідно до традиційної ієрархічної моделі побудови системи управління ЗВО, саме кафедра. Саме на кафедрах формуються і реалізуються освітні та реалізуються освітні та наукові програми та проекти, що дають можливість більш пісно співпрацювати з різними зацікавленими сторонами.

У документах Ради Європи наголошується, що в основі децентралізації систем освіти знаходяться ідеї та цінності ринкової економіки. У цих умовах змінюються функції та роль керівника, який бути більш самостійним під час прийняття рішень, зокрема щодо встановлення бюджету, керівництва персоналом, визначення методів реалізації освітньої політики. Б. Кларк виокремлює такі ознаки ЗВО, де керівник-ректор стає керівником підприємницької організації [22, с. 22–25]: «...

1. Міцна управлінська вісь.
2. Децентралізація та створення периферійних підрозділів (міждисциплінарних проектно-орієнтованих науково-дослідних центрів).
3. Розширення можливостей джерел фінансування.
4. Подолання опору змінам. Університетські структури, не беручи активної участі в процесах реформації, можуть виявитися серйозною перешкодою на його шляху. Факультети й кафедри повинні стати підприємницькими одиницями університету.
5. Розвиток підприємницької культури ЗВО. В цьому моменті є позитивні і негативні сторони. Сильне захоплення і гонитва за підприємництвом може відволікати ЗВО від проблем якості освіти, що в сучасному світі є надзвичайно важливим» [22, с. 22–25].

У контексті окреслення шляхів модернізації управління ЗВО України, варто також наголосити на таких концепціях як забезпечення відкритості і прозорості

систем управління як два внутрішніх, так і для зовнішніх зацікавлених сторін (про що йшлося в попередньому параграфі).

Одним із напрямків забезпечення відкритості у прозорості управління ЗВО є колегіальне управління (як це функціонує в Німеччині). У «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки» зазначено, що одними із пріоритетних засад розвитку вищої освіти є колегіальність, залученість та розподілена відповідальність, прозорість та відкритість управління, партнерство, посилення ролі академічної громади (студентів, викладачів, дослідників) в управлінні ЗВО [65]. Колегіальне управління відповідає тенденціям соціального розвитку. Розвиток колегіальних засад в управлінні ЗВО відповідає потребам сьогодення. Колегіальність більшою мірою відповідає різноманітності навколишнього світу за рахунок збільшення кількості центрів прийняття рішень, диференціації та спеціалізації управлінських структур, збільшення кількості суб'єктів процесу управління.

Як зазначає Хриков Є. [74] «.. ієрархічна модель управління передбачає, що рішення приймають одні, виконувати їх мають інші, що значно знижує умотивованість та активність працівників. Тому колегіальність управління дозволяє підвищувати рівень умотивованості та активність працівників. Окрім того, одноосібна, ієрархічна модель управління обумовлює концентрацію влади та відповідальності за стан справ керівником, колегіальне управління є одним із засобів розподілу влади та відповідальності між членами спільноти ЗВО. Вони починають відчувати відповідальність за прийняття стратегічних та поточних управлінських рішень, які визначають розвиток ЗВО, його основні напрямки діяльності, тому колегіальне управління є ефективним механізмом врядування».

Колегіальне управління відкриває більші можливості для імплементації систем управління якості в ЗВО та коректно реалізували принципи СУЯк.

Дослідження Хрикова Є. показало, що в тих ЗВО, де керівники розуміють значення колегіальності та будують систему управління на її засадах, такий підхід стає провідним чинником розвитку ЗВО, дозволяє оптимально поєднувати механізми

одноосібного та колегіального управління та розвитку. Професіоналізм керівників стає умовою розвитку подальшого розвитку колегіального управління та СУЯк.

Відтак, такий досвід може бути екстрапольований на інші ЗВО України з метою підвищення результативності та ефективності їх систем управління та діяльності в цілому, підвищення конкурентоспроможності українських ЗВО як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

## ВИСНОВКИ

2. Характеризуючи теоретичні та методичні підходи до закладів вищої освіти як об'єктів соціальної сфери варто зауважити, що соціальна сфера залишається однією з найважливіших сфер життєдіяльності будь-якого суспільства. Саме через неї реалізуються соціальні інтереси різних верств населення, умови праці й побуту, здоров'я, відпочинку тощо. У сучасному світі надзвичайної ваги набирає соціальна сфера сталого розвитку, яка передбачає збереження, примноження та розвиток культурного та соціального потенціалу населення, в тому числі і у сфері освіти.

3. Враховуючи важливість забезпечення розвитку освіти як однієї із складових соціальної сфери, що є вкрай необхідним задля досягнення ЦСР та належної реалізації реформ в багатьох сферах життєдіяльності України, вкрай необхідним є забезпечення підвищення якості вищої освіти шляхом вдосконалення системи управління ЗВО різних форм власності.

4. На основі проведеного ретроспективного аналізу було констатовано, що освіту розглядають як один із соціальних інститутів суспільства, який здатний об'єднати минуле, теперішнє та майбутнє. Саме через формальну і неформальну освіту відбувається передача знань, цінностей, вмінь і навичок від покоління до покоління. Системи освіти змінювались з плином часу та відповідали потребам суспільства на певному його етапі, але їх основною метою завжди була підготовка до життя.

5. На основі аналізу структури управління ЗВО було визначено, що дефініція ЗВО як «окремого виду установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» є найбільш повною і всеосяжною. Саме її вибрано для потреб даної роботи. Система управління ЗВО розділяється на зовнішню і внутрішню.

Встановлено, що існує багато моделей організації внутрішніх систем управління ЗВО і уніфікованої єдиної прийнятної моделі не існує, хоча у більшості ЗВО структурними елементами системи управління є: ректор, офіс ректора, проректори, адміністративні підрозділи, факультети і кафедри.

6. Базовим структурним підрозділом будь-якого ЗВО, незалежно від форми власності та країни розташування, є кафедра.

7. Досліджуючи трансформацію організації системи управління ЗВО в Україні, було виявлено, що кількість ЗВО за останнє десятиріччя загалом скоротилась, незважаючи на коливання. В цілому ж за період 2010-2020 рр. кількість ЗВО в Україні скоротилась на 19,5%, а кількість студентів скоротилась на майже 41%. Хоча за даними асоціацій університетів щільність мережі ЗВО в Україні єнайбільш високою (на 1 млн населення припадає 6,7 університету та 8 коледжів, технікумів і училищ). За цим показником до України наближаються лише Польща (9,2), Німеччина (4,30) та Велика Британія (3,7). Інші ж країни світу мають меншу щільність мережі ЗВО.

8. Запровадження в Україні ринкових відносин в усіх сферах життєдіяльності суспільства викликало появу поряд із державними також і ЗВО приватної форми власності. Кількість державних ЗВО склала 504 заклади у 2019 р., а кількість приватних ЗВО стрімко падала, і станом на 2019 р. лишилося 115 закладів. Приватні та корпоративні ЗВО України складають лише 18,6 % , відповідно 71,4% залишаються у державні формі власності.

9. Всі чотири класичні моделі, які можуть бути застосовані і до управління у ЗВО не є взаємовиключними, але, ієрархічна модель є найбільш поширеною і функціонує в багатьох ЗВО України за відсутності серйозних проблем. Але, на думку фахівців, жодна з цих моделей нездатна повністю відповідати змінам, які відбуваються у теперішній час в системі вищої освіти України. Традиційна ієрархічна модель управління, яка склалась історично у більшості ЗВО, є адекватною лише в закритих суспільствах та в умовах слабкої галузевої конкуренції. Її основною рисою є сталість(незмінність). Звичайно, дана модель має низку переваг, до яких можна віднести високу науковість, високий рівень професіоналізму тощо. Але, для

середовища, яке швидко змінюється та умов високої конкуренції та зменшенні кількості потенційних студентів, ця модель управління ЗВО є занадто «закостенілою» та немобільною і, на жаль, стає перешкодою для реалізації багатьох інновацій. А відтак, гальмує динаміку розвитку ЗВО.

10. Вивчивши та систематизувавши досвід окремих ЗВО Республіки Польща та Німеччини, можна зробити висновок, що системи організації систем управління є концептуально різними. В Польщі, здебільшого, переважає традиційна ієрархічна модель організації внутрішньої системи управління, яку очолює ректор. В той час як в Німеччині мова йде про поширення системи колективного управління з колективним керівним органом, який очолює ректор або президент.

Незважаючи на відносно однакову структуру управління ЗВО в Україні та окремих країнах Європи суттєвою відмінністю залишається «академічна свобода», яка проявляється перш за все у тому, що не лише ЗВО є автономним утворенням, але і кожному учаснику освітнього процесу надається свобода та самостійність ЗВО.

11. В дослідженні було виявлено, що СУЯк, зважаючи на її основні принципи, новий стандарт ISO 29990:2010 призначений для забезпечення загальної моделі якості професійної діяльності та результативності, а також для визначення оціночних критеріїв послуг і їх клієнтів в області проектування, розробки та надання непрофесійної освіти, навчання і розвитку. А управлінські процеси ЗВО цілком можуть бути переформатовані відповідно до принципів СУЯк.

Запровадження в ЗВО СУЯк не є обов'язковою, закріпленою законодавчо, вимогою для ЗВО ані в Україні, ані в країнах Європи та Північної Америки. Однак, все більше і більше ЗВО, в тому числі і українських, самостійно зважуються на проходження сертифікації університету за міжнародним стандартом ISO 9001.

12. Три основні причини необхідності проведення сучасних змін системи вищої освіти в Україні, а саме: реформування освіти можна вважати загальною або глобальною зміною, оскільки освіта має прямий зв'язок з цивілізаційними змінами; соціально-економічні зміни; бажання країн до соціально-економічної інтеграції (для України її європейський вибір).

На жаль, на сьогодні значена кількість українських ЗВО мають переважно застарілу адміністративно-командну, традиційно ієрархічну модель управління, яка, на жаль, у багатьох випадках неспроможна забезпечити розвиток та поступ ЗВО в сучасному швидкозмінному середовищі. Виживання цих ЗВО в середовищі з високою конкуренцією (навіть якщо ми розглядаємо тільки внутрішній ринок) стає все складнішим і складнішим. Основною проблемою стає забезпечення конкурентоспроможності ЗВО на внутрішньому та зовнішньому ринках освітніх послуг, що передбачає, власне, зміну самої основоположної концепції – перехід від концепції управління ЗВО як соціальним інститутом до управління ЗВО як суб'єктом ринкових відносин.

13. Концентрація на ролі науково-педагогічних працівників та студентоцентрованості навчання дає можливість якнайбільше використати наявний потенціал ЗВО та підвищити його конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку освітніх послуг, підвищити результативність та ефективність ЗВО, як організації. Відтак, підвищення ролі керівника ЗВО як демократичного лідера та децентралізація управлінських повноважень на середні рівні організаційної структури ЗВО, підвищуючи роль науково-педагогічних працівників є одним із шляхів реформування системи управління ЗВО. Саме такий підхід є співзвучний із принципами СУЯк – підвищення ролі керівника, як лідера організації; залучення працівників, системність у менеджменті організації, постійне вдосконалення, орієнтація на споживача (студентоцентрований підхід) та ін. Проте, СУЯк спрямоване на конкретний ЗВО, а не на систему освіти в цілому. На думку експертів наявність у ЗВО системи внутрішнього забезпечення якості є необхідністю. Але СУЯк не є обов'язковим, а радше «доброю волею» ЗВО.

14. Також варто розглянути такий аспект управління ЗВО, як управління організацією в умовах повної або часткової невизначеності. Цей елемент був і залишається актуальним для України, особливо останні 8 років, коли окремі ЗВО були вимушені переміститися в інші міста, змінили звичні методи, структуру та систему управління. У центрі системи управління ЗВО в Україні має стати

концентрація на забезпечення сталого розвитку ЗВО шляхом вдосконалення методів викладання, навчання та дослідження.

15. Складність осучаснення та модернізації освіти в Україні з позиції науки про освіту полягає у тому, що сфера освіти в Україні не мала можливості реформуватися поступово. Освіта та ЗВО повинні були майже миттєво відреагувати не тільки на значні соціально-економічні трансформації у самій країні, а й на цивілізаційні зміни, враховувати глобалізаційні та інтеграційні процеси, реагувати на процес інформатизації суспільства, впроваджувати вимоги Болонського процесу. Осягнення такою кількістю цілей одночасно навряд чи було можливим.

16. Одним із ключових завдань реформування вищої освіти є забезпечення її якості, що неможлива без підвищення якості функціонування окремих ЗВО. Розбудова такої освітньої системи ЗВО, що мають дієву економіку та результативний менеджмент та розвивається в унісон запитам сучасного суспільства має стати пріоритетом для України на наступні роки.

В контексті окреслення шляхів модернізації управління ЗВО України, варто також наголосити на таких концепціях як забезпечення відкритості і прозорості систем управління як для внутрішніх, так і для зовнішніх зацікавлених сторін.

17. Одним із напрямків забезпечення відкритості у прозорості управління ЗВО є колегіальне управління (як це функціонує в Німеччині). У «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки» зазначено, що одними із пріоритетних засад розвитку вищої освіти є залученість та розподілена відповідальність, прозорість та відкритість управління, партнерство, посилення ролі академічної громади (студентів, викладачів, дослідників) в управлінні ЗВО. Колегіальне управління відповідає тенденціям соціального розвитку. Розвиток колегіальності в управлінні ЗВО відповідає потребам сьогодення. Саме колегіальність точніше відображає різноманітність навколишнього світу за рахунок збільшення кількості центрів прийняття рішень, диференціації та спеціалізації управлінських структур, збільшення кількості суб'єктів процесу управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Берданова О. В., Вакуленко В. М., Гринчук Н. М., Колтун В. С., Куйбіда В. С., Ткачук А.* Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. Посіб. Київ. 2017. 129 с.
2. *Бражко О. В.* Державне регулювання зайнятості населення в умовах соціально-економічного розвитку України : [монографія] / О. В. Бражко. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 200 с.
3. *Буніна Л.* Історія вищої освіти в Україні URL: [file:///C:/Users/HP/Downloads/nvd\\_2013\\_3\\_2.pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/nvd_2013_3_2.pdf) (Дата звертання - 31.05.2021)
4. *Головатий М. Ф.* Соціальна політика і соціальна робота: Термінолог.-понятійн. слов. Київ МАУП. 2005. 560с.
5. *Дзюба О.М., Шан В.С.* Вища освіта в Україні URL: [http://www.history.org.ua/?termin=Vyscha\\_osvita](http://www.history.org.ua/?termin=Vyscha_osvita) (Дата звертання – 04.04.2022)
6. *Дікон Б., Халс М. Стабс П.* Глобальна соціальна політика. Київ. Основи. 1999. 346 с.
7. *Добрева Н., Борщук Є., Корецька Т.* Концептуальні основи формування соціальної політики в сучасних умовах функціонування економічної системи України URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_44/fail/ch\\_2/11.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_44/fail/ch_2/11.pdf) (дата звертання 12.01.2022)
8. Заклади вищої освіти URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/vuz\\_u.html?fbclid=IwAR0atrSHDVoR41pV9kbIXUk0RL8S0Lnvx\\_nVMVRdAoJ\\_2j364ByCmbwXuoM](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html?fbclid=IwAR0atrSHDVoR41pV9kbIXUk0RL8S0Lnvx_nVMVRdAoJ_2j364ByCmbwXuoM) (Дата звертання - 06.04.2022)
9. Закон України «Про вищу освіту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення – 28.03.2022)
10. Зародження і розвиток вищої школи в Україні URL: <http://surl.li/brmot> (Дата звертання - 04.04.2022)
11. ЗНУ/ Офіційна інтернет сторінка URL: <https://www.znu.edu.ua/> (Дата звертання - 06.04.2022)
12. Індекс соціального розвитку. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2019/ukraine-spi-2018.html> (дата звернення 28.12.2021)
13. Історія вищої освіти в Україні URL: <http://surl.li/amipe> (Дата звертання - 04.04.2022)
14. Історія вищої освіти в Україні URL: <http://surl.li/brner> (Дата звертання - 04.04.2022)
15. Історія освіти в Україні URL: <http://surl.li/brmml> (Дата звертання - 04.04.2022)

16. **Калашнікова С. А.** Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність європейської платформи модернізації вищої освіти / С. А. Калашнікова // Вища освіта України. – 2013. – № 2. – С. 95–101.
17. **Калита П.** Системний менеджмент для сталого розвитку: моделі та проблеми URL: <https://cutt.ly/NFdHRVs> (Дата звертання - 08.04.2022)
18. **Калініна Л. М.** Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. пед. наук : спец. 13.00.06 "теорія та методика управління освітою" / Калініна Л. М. – Київ, 2008. – 43 с.
19. Києво-Могилянська академія (1659-1817) URL: <http://surl.li/amlvx> (Дата звертання - 04.04.2022)
20. **Кирилюк В.В.** Матеріали курсу «Менеджмент соціальної сфери» 5 <http://do-m.kneu.kiev.ua/course/view.php?id=3651> (Дата звертання - 07.06.2021)
21. **Кірдан О.** Трансформація традиційної моделі управління вищими навчальними закладами: проблеми, пошуки, рішення URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/137655-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-295765-1-10-20180714.pdf> (Дата звертання - 05.04.2022)
22. **Кларк Б. Р.** Создание предпринимательских университетов : организационные направления трансформации / пер. с англ. А. Смирнова / Б. Р. Кларк. – М. : Изд. дом Гос. ун-та. – 2011. – 240 с. – (Теория и практика образования).
23. КНЕУ імені Вадима Гетьмана / Офіційна інтернет сторінка URL: <https://kneu.edu.ua/> (Дата звертання - 06.04.2022)
24. КНУ імені Тараса Шевченка/ Офіційна інтернет сторінка URL: <http://www.univ.kiev.ua/> (Дата звертання - 06.04.2022)
25. **Колот А.М., Герасименко О., Поплавська О.** До формування нової моделі соціальної держави. Соціальна політика. Україна: Аспекти праці 1–2, 2017 С. 3-15. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32762/1\\_UAP\\_1-2\\_2017.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32762/1_UAP_1-2_2017.pdf?sequence=1) (дата звернення – 26.04.2021).
26. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
27. **Король А.** Вища освіта України: етапи розвитку / А. Король // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки. - 2016. - № 1. - С. 93-97. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup\\_2016\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2016_1_20) (Дата звертання - 28.03.2022)
28. КПІ ім. Ігоря Сікорського/ Офіційна інтернет сторінка URL: <https://kpi.ua/> (Дата звертання - 06.04.2022)

29. *Лібанова Е.М.* Перспективи трансформації соціальної сфери України <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11841/05-Libanova.pdf?sequence=1> (Дата звертання - 07.06.2021)
30. ЛНУ імені Івана Франка/ Офіційна інтернет сторінка URL: <https://lnu.edu.ua/> (Дата звертання - 06.04.2022)
31. *Лопушинський І., Ковнір О.* Система вищої освіти в Республіці Польща: Європейський орієнтир для України URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2019\\_1/24.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/24.pdf) (Дата звертання - 06.04.2022)
32. *Лопушняк Г.С.* Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України: монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 372 с.
33. *Лопушняк Г.С., Рибчанська Х.В.* Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку: монографія. Львів: Ліга Прес», 2018. 283 с.
34. *Луговий В.* Автономія та лідерство в Європейському просторі вищої освіти / В. Луговий, С. Калашнікова, О. Слюсаренко, Ж. Таланова // Вища освіта України. – 2014. – № 1. – С. 14–20.
35. *Луговий В. І.* Оптимізація вітчизняної вищої освіти: робота над системними помилками / В. І. Луговий, О. М. Слюсаренко, Ж. В. Таланова // Педагогічна і психологічна науки в Україні : [зб. наук. пр.] / НАПН України. – Київ, 2012. – Т. 5 : Вища освіта. – С. 46–61 : табл. – Бібліогр.: 25 назв
36. Львівська політехніка/ Офіційна інтернет сторінка URL: <https://lpnu.ua/> (Дата звертання - 06.04.2022)
37. *Макарова О.В.* Соціальна політика в Україні: Монографія / О.В. Макарова ; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. — К., 2015. — 244 с.
38. *Мельничук Л.* Соціальний розвиток регіонів як об'єкт управлінського впливу: термінологічний аналіз URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_43/fail/9.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/9.pdf)
39. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика [Текст] : колект. монографія / [Березянюк Т. В. та ін. ; за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган] ; Нац. ун-т харч. технологій. - Київ : Кафедра, 2020. - 403 с.
40. Міжнародний індекс щастя. URL: <https://cutt.ly/LJ87YBX> (дата звернення 28.12.2021)
41. *Моргулець О. Б.* Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку : монографія / О. Б. Моргулець. — К. : КНУТД, 2017. — 454 с.
42. *Моргулець О.Б.* Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5135> (Дата звертання - 10.04.2022)

43. **Моторнюк У. І.** Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. Економіка та держава. № 12. 2016. С. 23-26. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2016/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2016/7.pdf) (дата звернення – 26.04.2021).
44. Мюнхенський університет імені Людвіга і Максимеліана URL: <https://cutt.ly/1FpfUmT> (Дата звертання - 06.04.2022)
45. На шляхах історії. Києво-Могилянська академія URL: <https://archive.org/details/kma2001/page/14/mode/2up?view=theater> (Дата звертання - 04.04.2022)
46. НаУКМА / Офіційна інтернет сторінка URL: <https://www.ukma.edu.ua/> (Дата звертання - 06.04.2022)
47. **Оборський Г.О, В.Д. Гогунський, О.С. Савельєва.** Стандартизація і сертифікація процесів управління якістю освіти у вищому навчальному закладі URL: [file:///C:/Users/HP/Downloads/\\_2011.pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/_2011.pdf) (Дата звертання - 06.04.2022)
48. ОНУ імені І.І. Мечнікова / Офіційна інтернет сторінка URL: <http://onu.edu.ua/uk/> (Дата звертання - 06.04.2022)
49. Організаційна поведінка/ Д.Гелрігел, Дж.В. Слокум-молодший, Р.В.Вудмен, Н.С.Бренінг; пер.з англ.. І.Тарасюк, М.Зарицька, Н.Гайдукевич. – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 726 с.
50. **Парпан У. М.** Провідні принципи розвитку сучасної вищої освіти України в контексті євроінтеграції / У. М. Парпан // Lex Portus : юрид. наук. журн. / редкол. : С. В. Ківалов (голов. ред. ради), Б. А. Кормич (голов. ред.), І. В. Сафін (заст. голов. ред.), Т. В. Аверочкіна (наук. ред., відп. секр.) [та ін.] ; НУ "ОЮА", ГО "МА Святий Миколай". - Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2018. - № 1. – С. 62-73.
51. **Пігуль Н. Г.** Теоретичні аспекти формування соціальної сфери в сучасних економічних умовах URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2506> (Дата звертання - 31.05.2021)
52. **Підлипна Р. П.** Соціальна сфера в контексті її функціонування URL: [file:///C:/Users/lesya/AppData/Local/Temp/Vlca\\_ekon\\_2015\\_48\\_12.pdf](file:///C:/Users/lesya/AppData/Local/Temp/Vlca_ekon_2015_48_12.pdf) (Дата звертання - 31.05.2021)
53. Правове регулювання управління закладами вищої освіти за кордоном URL: [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00XDB2.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XDB2.pdf) (Дата звертання - 06.04.2022)
54. Проєкт ISO-університет URL: <https://latifundist.com/blog/read/240-proekt-iso-universitet> (Дата звертання - 08.04.2022)
55. **Прокопенко І.** Трансформація вищої освіти в Україні в контексті глобалізаційних процесів URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2308/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86.%20%D0%A4.pdf> (Дата звертання - 05.04.2022)

56. **Прокопенко І.Ф., Олійник Ю.О.** Державна соціальна політика як чинник економічного розвитку України. Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди» Економіка», 2018, вип.18 С. 4-13

57. Робітничі факультети // Енциклопедія історії України: у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. — К. : Наукова думка, 2010. — Т. 7 : Мл — О. — 728 с. : іл.

58. **Садова У.Я.** Регіональна соціальна політика в Україні: критерії оцінювання та показники ефективності. Регіональні проблеми соціальної політики. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8928/14-Sadova.pdf?sequence=1> (дата звернення – 26.04.2021).

59. **Сисоєва С.** Освітні реформи: освітологічний контекст// Освітологія. 2013. – Вип. 2. – С. 36-45

60. **Слюсаренко О. М.** Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації : монографія / О.М. Слюсаренко. – К. : Пріоритети, 215. – 384 с.

61. **Слюсаренко О. М.** Цінності закладів вищої освіти світового класу / Олена Миколаївна Слюсаренко // The Caucasus: Economical and Social Analysis Journal of Southern Caucasus : Referred Journal. – Tbilisi, 2015. – Vol. 8, № 2. – Р. 10–16.

62. Соціальна політика: політико-правові засади та особливості управління соціальними процесами URL: <https://buklib.net/books/27137/> (дата звернення – 28.03.2022)

63. Соціальна політика: поняття, сутність та об'єкт. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/gov\\_reg/18612/](https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18612/) (дата звернення – 26.04.2021).

64. Соціальна сфера URL: <https://sd4ua.org/golovni-temi-stalogo-rozvitku/sotsialna-sfera/> (Дата звертання - 31.05.2021)

65. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні 2021-2031 рр. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (Дата звертання - 06.04.2022)

66. Структура вищої освіти в Україні URL: [http://sport.mdu.edu.ua/tmfks/wp-content/uploads/2018/11/leksiya\\_2-studii.pdf](http://sport.mdu.edu.ua/tmfks/wp-content/uploads/2018/11/leksiya_2-studii.pdf) (Дата звертання - 04.04.2022)

67. СумДУ/ Офіційна інтернет сторінка URL: <https://sumdu.edu.ua/uk/> (Дата звертання - 06.04.2022)

68. **Таланова Ж. В.** Підготовка фахівців найвищого освітнього рівня в умовах глобалізації: аналіз світового досвіду: автореф. дис. ... докт. пед. наук: 13.00.04 / Таланова Жаннета Василівна; Інститут вищої освіти НАПН України. – К., 2011. – 36 с.

69. **Тартак М.Ю., Тартак О.В.** Особливості функціонування ЗВО Німеччини URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/3146-6309-1-SM.pdf> (Дата звертання - 06.04.2022)

70. Управління вищим навчальним закладом  
URL:[https://pidru4niki.com/70195/pedagogika/upravlinnya\\_vischim\\_navchalnim\\_zakladom](https://pidru4niki.com/70195/pedagogika/upravlinnya_vischim_navchalnim_zakladom) (Дата звертання - 04.04.2022)
71. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. / [авт. кол. : В. А. Скуратівський, В. П. Трощинський, П. К. Ситник та ін.] ; за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського : у 2 ч. - К. : НАДУ, 2009. - Ч. 1. - 456 с
72. **Хмелевська О.** Освіта для сталого розвитку: зміст та інституції URL:  
<https://dse.org.ua/arhcrive/32/2.pdf> (Дата звертання - 10.04.2022)
73. ХНУ імені В.Н Каразіна/ Офіційна інтернет сторінка URL:  
<https://karazin.ua/> (Дата звертання - 06.04.2022)
74. **Хриков Є.** Колегіальне управління закладами вищої освіти: значення, стан, напрямки розвитку URL:  
<https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/586/516> (Дата звертання - 14.04.2022)
75. Цілі сталого розвитку ООН URL:  
<https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (дата звернення – 28.03.2022)
76. Чи дійсно в Україні забагато університетів і що з ними робити? URL:  
<https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2818883-ci-dijsno-v-ukraini-zabagato-universitetiv-i-so-z-nimi-robiti.html> (Дата звертання - 04.04.2022)
77. **Чміль А.І** Принципи формування системи управління якістю вищої освіти в умовах реформування URL:  
[http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_1/21.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_1/21.pdf) (Дата звертання - 07.04.2022)
78. **Шкандибіна Т.** Моделювання системи управління вищим навчальним закладом на регіональному рівні URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/0.pdf> (Дата звертання - 04.04.2022)
79. **Якименко Юрій, Пашков Михайло.** Україна на шляху до ЄС: оцінки, думки і сподівання громадян (Трансєвропейська асоціація політичних досліджень, жовтень 2018 р.) URL: <http://razumkov.org.ua/statti/ukraina-na-shliakhu-do-yes-otsinky-dumky-i-spodivannia-hromadian> (дата звернення – 28.03.2022)
80. **Ящук Т.** Система вищої освіти в Україні та її фінансування URL:  
[https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7588/1/Systema\\_vyeshoi\\_osvity\\_ta\\_ii\\_finansuvannja.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/7588/1/Systema_vyeshoi_osvity_ta_ii_finansuvannja.pdf) (Дата звертання - 05.04.2022)
81. **Agasisti Tommaso.** Management of Higher Education Institutions and the Evaluation of their Efficiency and Performance URL:  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13583883.2017.1336250> (Дата звертання - 10.04.2022)

82. Akademia Leona Koźmińskiego URL: <https://cutt.ly/AFTGIrA> (Дата звертання - 06.04.2022)
83. *Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D.* Did new public management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size // *Public Management Review*, 17(5), 2015, 643-660.
84. Communication from the European Commission. EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. – Brussels, 3.3.2010.
85. Communication from the European Commission. Supporting growth and jobs – An agenda for the modernization of Europe’s higher education systems. Brussels, 20.09.2011 [Electronic resource]. – URL: [http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320\\_en.htm#doc](http://ec.europa.eu/education/higher-education/doc1320_en.htm#doc). (Дата звертання - 06.04.2022)
86. *Dunleavy, P., & Hood, C.* From old public administration to new public management // *Public money & management*, 14(3), 1994, P. 9-16.
87. Engaging in the Modernisation Agenda for European Higher Education / P. Benneworth, H. de Boer and others. – Brussels : ESMU, 2011. – 47 p.
88. European Governance. A White Paper. Commission of the European Commission. COM (2001) 428 final. Brussels, 2001. – P. 35.
89. *Gajecy G.* The Kiev Mohyla Academy and the Hetmanate in Omeljan Pritsak and Ihor Sevcenko, eds. «The Kiev Mohyla Academy (Commemorating the 350th Anniversary of Its Founding, 1632—1982).» *Harvard Ukrainian Studies*. vol. VIII, no. 1/2. Cambridge, MA, 1985.
90. *Hazelkorn, E.* Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence. Dordrecht: Springer.10.1057/9781137446671 – 2015.
91. Higher Education Reforms Across Europe / H. de Boer and J. File. – Brussels : ESMU, 2009. – 31 p.
92. *Johansen, A., Ekambaram, A., Krane, H. P., & Steiro, T.* Uncertainty Management Myths and Realities, Paper presented at the EURAM conference, Rotterdam, The Netherlands – 2012.
93. *Johnes, J.* 16 efficiency measurement. In *International handbook on the economics of education* Cheltenham: Edward Elgar. – 2004. pp. 613–742.
94. *Kettl, D. F.* The global public management revolution: A report on the transformation of governance: Brookings Institution Press, 2005– P. 1-7
95. *Kongolo Mukole.* Management of Higher Education Institutions in Uncertain Times: The Perspectives of University College URL: [file:///C:/Users/HP/Downloads/Management\\_of\\_Higher\\_Education\\_Institutions\\_in\\_Unc.pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Management_of_Higher_Education_Institutions_in_Unc.pdf) (Дата звертання - 13.04.2022)
96. Ludwig Maximilians Universitat Munchen URL: <https://www.lmu.de/en/index.html> (Дата звертання - 06.04.2022)

97. **Maasen P.** Mapping the Field: Report on the Needs and the Supply of Higher Education Leadership and Management Training in Europe / P. Maasen, A. Pausits. – Brussels : ESMU, 2012. – 74 p.

98. **Pollitt, C., & Bouckaert, G.** Evaluating public management reforms: an international perspective // Evaluation in Public-Sector Reform. Concepts and Practice in International Perspective. Cheltenham. 2006, P. 12-35.

99. **Ruzic-Dimitrijevic, Ljiljana and Dakic Jelena.** The risk management in higher education institutions URL:

[https://www.iiakm.org/ojakm/articles/2014/volume2\\_1/OJAKM\\_Volume2\\_1pp137-152.pdf](https://www.iiakm.org/ojakm/articles/2014/volume2_1/OJAKM_Volume2_1pp137-152.pdf) (Дата звертання - 10.04.2022)

100. **Santiago Rui, Teresa Carvalho, Alberto Amaral & V. Lynn Meek.** Changing Patterns in the Middle Management of Higher Education Institutions: The Case of Portugal URL: <https://www.jstor.org/stable/29735012> (Дата звертання - 10.04.2022)

101. **Shattock, M.** Strategic management in European universities in an age of increasing institutional self reliance. *Tertiary Education & Management*, 6, 93–

104.10.1080/13583883.2000.9967015 URL:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13583883.2000.9967015> (Дата звертання - 10.04.2022)

102. SWPS/ Official web-page URL: <https://swps.pl/my-uniwersytet/aktualnosci/spotkania-online> (Дата звертання - 06.04.2022)

103. **Szelagowska-Rudzka Katarzyna.** Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland URL:

[file:///C:/Users/HP/Downloads/Human Resources Management in Higher Education Institutions.pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/Human%20Resources%20Management%20in%20Higher%20Education%20Institutions.pdf) (Дата звертання - 13.04.2022)

104. Uniwersytet Warszawski URL: <https://www.uw.edu.pl/uniwersytet/wladze-i-administracja/> (Дата звертання - 06.04.2022)

105. World Higher Education Database. URL: [https://www.whed.net/results\\_institutions.php](https://www.whed.net/results_institutions.php) (Дата звертання - 06.04.2022)

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		0
Мікропробіли		101
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		184

## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

12102

Кількість слів



БДП

92757

Кількість символів

## Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

### 10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD8T.pdf">https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD8T.pdf</a>	105	0.87 %
2	<a href="https://nauka.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/Univesytetskyj-2017-v.2-ch.2.pdf">https://nauka.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/Univesytetskyj-2017-v.2-ch.2.pdf</a>	90	0.74 %
3	<a href="https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/download/586/516/546">https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/download/586/516/546</a>	78	0.64 %
4	<a href="https://studopedia.org/5-56022.html">https://studopedia.org/5-56022.html</a>	74	0.61 %
5	<a href="http://www.kepk.com.ua/documents/Pro%20vushy%20osvity.pdf">http://www.kepk.com.ua/documents/Pro%20vushy%20osvity.pdf</a>	66	0.55 %
6	<a href="http://www.kepk.com.ua/documents/Pro%20vushy%20osvity.pdf">http://www.kepk.com.ua/documents/Pro%20vushy%20osvity.pdf</a>	65	0.54 %
7	<a href="https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD8T.pdf">https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD8T.pdf</a>	64	0.53 %
8	<a href="http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/24.pdf">http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/24.pdf</a>	60	0.50 %
9	<a href="http://elibrary.kubg.edu.ua/4993/1/ukr_pol_monograf_478_06.pdf">http://elibrary.kubg.edu.ua/4993/1/ukr_pol_monograf_478_06.pdf</a>	56	0.46 %
10	<a href="http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2471/dis%20%281%29.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2471/dis%20%281%29.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	54	0.45 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

з бази юридичних актів (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

з Інтернету (27.15 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	<a href="http://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9467/7/Morgulets_Mono.pdf.txt">http://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9467/7/Morgulets_Mono.pdf.txt</a>	355 (22)	2.93 %
2	<a href="https://nauka.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/Univesytetskyj-2017-v.2-ch.2.pdf">https://nauka.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/Univesytetskyj-2017-v.2-ch.2.pdf</a>	263 (9)	2.17 %
3	<a href="https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/download/586/516/546">https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/download/586/516/546</a>	223 (7)	1.84 %
4	<a href="https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD8T.pdf">https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00XD8T.pdf</a>	197 (4)	1.63 %
5	<a href="https://wikizero.com/index.php/uk/%D0%86%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%BE%D1%97_%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96">https://wikizero.com/index.php/uk/%D0%86%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%BE%D1%97_%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96</a>	188 (12)	1.55 %
6	<a href="http://www.kepk.com.ua/documents/Pro%20vushy%20osvity.pdf">http://www.kepk.com.ua/documents/Pro%20vushy%20osvity.pdf</a>	159 (4)	1.31 %
7	<a href="http://history.org.ua/?termin=vyscha_osvita">http://history.org.ua/?termin=vyscha_osvita</a>	117 (8)	0.97 %
8	<a href="http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2471/dis%20%281%29.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2471/dis%20%281%29.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>	112 (3)	0.93 %
9	<a href="http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/24.pdf">http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/24.pdf</a>	107 (6)	0.88 %
10	<a href="http://elibrary.kubg.edu.ua/4993/1/ukr_pol_monograf_478_06.pdf">http://elibrary.kubg.edu.ua/4993/1/ukr_pol_monograf_478_06.pdf</a>	101 (4)	0.83 %
11	<a href="https://protocol.ua/ua/pro_vishchu_osvitu_stattya_33/">https://protocol.ua/ua/pro_vishchu_osvitu_stattya_33/</a>	98 (9)	0.81 %
12	<a href="https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf">https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf</a>	95 (6)	0.78 %
13	<a href="http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgii/bis_64.exe?C21COM=2&amp;I21DBN=UJRN&amp;P21DBN=UJRN&amp;IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&amp;image_file_name=PDF/vlup_2014_2_3.pdf">http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgii/bis_64.exe?C21COM=2&amp;I21DBN=UJRN&amp;P21DBN=UJRN&amp;IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&amp;image_file_name=PDF/vlup_2014_2_3.pdf</a>	81 (3)	0.67 %
14	<a href="https://wiko.wiki/uk/%D0%9C%D1%8E%D0%BD%D1%85%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82">https://wiko.wiki/uk/%D0%9C%D1%8E%D0%BD%D1%85%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82</a>	77 (5)	0.64 %
15	<a href="https://studopedia.org/5-56022.html">https://studopedia.org/5-56022.html</a>	74 (1)	0.61 %
16	<a href="https://xreferat.com/105/4156-1-f-nansove-zabezpechennya-soc-al-no-sferi-ukra-ni.html">https://xreferat.com/105/4156-1-f-nansove-zabezpechennya-soc-al-no-sferi-ukra-ni.html</a>	74 (2)	0.61 %
17	<a href="http://www.StudFiles.ru/preview/2412581/page:3/">http://www.StudFiles.ru/preview/2412581/page:3/</a>	72 (8)	0.59 %
18	<a href="https://istu.edu.ua/fileadmin/media/Naukova_diyalnist/Konferentsiy_2017.12.15/Zbirnyk_2017_12.15.pdf">https://istu.edu.ua/fileadmin/media/Naukova_diyalnist/Konferentsiy_2017.12.15/Zbirnyk_2017_12.15.pdf</a>	58 (7)	0.48 %
19	<a href="https://docplayer.net/84616805-Nacionalna-akademiya-nauk-ukrayini-institut-demografii-ta-socialnih-doslidzen-imeni-m-v-ptuhi-nan-ukrayini-demografiya-ta-socialna-ekonomika.html">https://docplayer.net/84616805-Nacionalna-akademiya-nauk-ukrayini-institut-demografii-ta-socialnih-doslidzen-imeni-m-v-ptuhi-nan-ukrayini-demografiya-ta-socialna-ekonomika.html</a>	53 (4)	0.44 %

20	<a href="https://docplayer.net/28992969-Informacionnye-tehnologii-v-sisteme-podgotovki-i-povysheniya-kvalifikacii-specialistov-v-oblasti-obrazovatelno-menedzhmenta.html">https://docplayer.net/28992969-Informacionnye-tehnologii-v-sisteme-podgotovki-i-povysheniya-kvalifikacii-specialistov-v-oblasti-obrazovatelno-menedzhmenta.html</a>	51 (1)	0.42 %
21	<a href="http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3931/3/Konf%20Teoria2019%20.pdf">http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3931/3/Konf%20Teoria2019%20.pdf</a>	50 (2)	0.41 %
22	<a href="http://dl.khadi.kharkov.ua/mod/resource/view.php?id=40780">http://dl.khadi.kharkov.ua/mod/resource/view.php?id=40780</a>	50 (4)	0.41 %
23	<a href="http://distance.dnu.dp.ua/ukr/nmmateriali/documents/pedagogikavsh.pdf">http://distance.dnu.dp.ua/ukr/nmmateriali/documents/pedagogikavsh.pdf</a>	50 (1)	0.41 %
24	<a href="http://revolution.allbest.ru/international/00618139_2.html">http://revolution.allbest.ru/international/00618139_2.html</a>	44 (3)	0.36 %
25	<a href="https://uspp.ua/assets/images/doc/sm-dlia-sr-okonchatelno-261220.pdf">https://uspp.ua/assets/images/doc/sm-dlia-sr-okonchatelno-261220.pdf</a>	40 (4)	0.33 %
26	<a href="https://revolution.allbest.ru/law/00226709_0.html">https://revolution.allbest.ru/law/00226709_0.html</a>	39 (2)	0.32 %
27	<a href="http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&amp;I21DBN=UJRN&amp;P21DBN=UJRN&amp;IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&amp;Image_file_name=PDF/Vnau_f_2013_2_22.pdf">http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&amp;I21DBN=UJRN&amp;P21DBN=UJRN&amp;IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&amp;Image_file_name=PDF/Vnau_f_2013_2_22.pdf</a>	35 (4)	0.29 %
28	<a href="http://ur.co.ua/35/75-3-istoriya-vysshego-obrazovaniya-v-ukraine.html">http://ur.co.ua/35/75-3-istoriya-vysshego-obrazovaniya-v-ukraine.html</a>	34 (4)	0.28 %
29	<a href="https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%8E%D0%BD%D1%85%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82_%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B2%D1%96%D0%B3%D0%B0-%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%BB%D1%96%D0%B0%D0%BD%D0%B0">https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%8E%D0%BD%D1%85%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82_%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B2%D1%96%D0%B3%D0%B0-%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%BB%D1%96%D0%B0%D0%BD%D0%B0</a>	32 (2)	0.26 %
30	<a href="https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%94%D0%B2%D0%BE-%D0%9C%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%8F_(1659%E2%80%941817)">https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%94%D0%B2%D0%BE-%D0%9C%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%8F_(1659%E2%80%941817)</a>	31 (3)	0.26 %
31	<a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/35766/1/osvita.doc">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/35766/1/osvita.doc</a>	31 (3)	0.26 %
32	<a href="http://volyn.maup.com.ua/pro-institut/navchannya-v-instituti/struktura-vnutrishnoi-sistemi-zabezpechennya-yakosti-vishhoi-osviti.html">http://volyn.maup.com.ua/pro-institut/navchannya-v-instituti/struktura-vnutrishnoi-sistemi-zabezpechennya-yakosti-vishhoi-osviti.html</a>	30 (1)	0.25 %
33	<a href="http://storage.library.opu.ua/online/periodic/opu_2011_1(35)/7-7.pdf">http://storage.library.opu.ua/online/periodic/opu_2011_1(35)/7-7.pdf</a>	27 (1)	0.22 %
34	<a href="http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/28166/1/Suprun.pdf">http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/28166/1/Suprun.pdf</a>	25 (2)	0.21 %
35	<a href="http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/%D0%A1%D0%BB%D1%8E%D1%81%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf">http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/%D0%A1%D0%BB%D1%8E%D1%81%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf</a>	25 (3)	0.21 %
36	<a href="https://lektii.org/12-67639.html">https://lektii.org/12-67639.html</a>	21 (1)	0.17 %
37	<a href="https://context.reverso.net/traduction/anglais-ukrainien/features+three+types+-+Spartan">https://context.reverso.net/traduction/anglais-ukrainien/features+three+types+-+Spartan</a>	21 (1)	0.17 %
38	<a href="https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disVasylenko.pdf">https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disVasylenko.pdf</a>	20 (1)	0.17 %
39	<a href="http://edu.lvivacademy.com/article/download/149620/148823">http://edu.lvivacademy.com/article/download/149620/148823</a>	19 (1)	0.16 %
40	<a href="http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/user/downloads/pdf/12_2019/pdf/2_2022/pdf/1_2022/pdf/2_2018/40.pdf?op=1&amp;z=5135">http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/sveta%2021.03.2014/user/downloads/pdf/12_2019/pdf/2_2022/pdf/1_2022/pdf/2_2018/40.pdf?op=1&amp;z=5135</a>	15 (1)	0.12 %
41	<a href="https://osvitanova.com.ua/posts/4418">https://osvitanova.com.ua/posts/4418</a>	14 (1)	0.12 %
42	<a href="http://uchni.com.ua/pravo/14091/index.html?page=5">http://uchni.com.ua/pravo/14091/index.html?page=5</a>	13 (1)	0.11 %
43	<a href="https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2308/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86.%20%D0%A4.pdf">https://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2308/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%86.%20%D0%A4.pdf</a>	13 (2)	0.11 %

44	<a href="https://docplayer.net/84441478-Naukoviy-visnik-mikolayivskogo-nacionalnogo-universitetu.html">https://docplayer.net/84441478-Naukoviy-visnik-mikolayivskogo-nacionalnogo-universitetu.html</a>	12 (1)	0.10 %
45	<a href="http://referatu.net.ua/referats/207/1563">http://referatu.net.ua/referats/207/1563</a>	11 (1)	0.09 %
46	<a href="http://referaty.com.ua/ukr/details/9466/2/">http://referaty.com.ua/ukr/details/9466/2/</a>	7 (1)	0.06 %
47	<a href="https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1456782792520.pdf">https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1456782792520.pdf</a>	6 (1)	0.05 %
48	<a href="http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36574.doc">http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36574.doc</a>	6 (1)	0.05 %
49	<a href="https://studopedia.com.ua/1_137409_zarodzhennya-i-rozvitok-vishchoi-shkoli-v-ukraini.html">https://studopedia.com.ua/1_137409_zarodzhennya-i-rozvitok-vishchoi-shkoli-v-ukraini.html</a>	5 (1)	0.04 %
50	<a href="https://nauka.udpu.edu.ua/dysertatsiya-46/">https://nauka.udpu.edu.ua/dysertatsiya-46/</a>	5 (1)	0.04 %

**Таблиця аналізу перевірки на плагіат кваліфікаційної роботи здобувача Сьюви Євгена Ігоровича на тему «Управління закладом вищої освіти: виклики та перспективи»**

<b>№ сторінки</b>	<b>Виділений антиплагіатною системою текст</b>	<b>Пояснення</b>
9 табл.1.1	Соціальна сфера – це сукупність галузей і видів діяльності, підприємств, фірм, закладів та установ, які мають забезпечити задоволення потреб людей у матеріальних благах, послугах, відтворенні роду, створити умови для співіснування і співпраці людей у суспільстві згідно з відпрацьованими законами і правилами з метою створення мегаполісів, розвитку масових комунікацій, зміцнення держави.	Є посилання на джерело [20]
9 табл.1.1	Соціальна сфера – одна з найважливіших сфер життя суспільства, в якій реалізуються соціальні інтереси всіх верств населення, відносини суспільства і особи, умови праці й побуту, здоров'я, відпочинку.	Є посилання на джерело [52]
10	«...забезпечення гарантованих Конституцією України прав і свобод громадян на основі впровадження європейських стандартів соціального захисту, підвищення якості соціальних послуг..»	Є посилання на джерело [26]
10	основною метою діяльності ЗВО є забезпечення умов, необхідних для здобуття особою вищої освіти, підготовка фахівців для потреб України. Головними завданнями вищого навчального закладу є: «...здійснення освітньої діяльності певного напрямку, яка забезпечує підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів і відповідає стандартам вищої освіти; здійснення наукової і науково-технічної (для вищих навчальних закладів третього і четвертого рівнів акредитації), творчої, мистецької, культурно-виховної, спортивної та оздоровчої діяльності; забезпечення виконання державного	Є посилання на джерело [9]

	замовлення та угод на підготовку фахівців з вищою освітою та ін.»	
17	<p>Дослідники зазначають, що із приходом до влади в Україні більшовиків статус вищих навчальних закладів змінився, автономія була ліквідована, вони перейшли у відання Народного комісаріату освіти УСРР. 1920 року університети перестали існувати, замість них почали діяти інститути народної освіти (надалі – ІНО). «Курс на українізацію» допоміг українізувати велику кількість дисциплін, підняти на новий рівень українську науку, націоналізувати педагогічну та сільськогосподарську освіту. Внаслідок цього до 1929 року у закладах вищої освіти 56 % складу були українцями. Перший ІНО було створено на базі Харківського університету. Низка таких інститутів виникла на базі учительських. Відбувалась демократизація студентського складу, «українізація» процесу навчання, кількісне зростання вищих закладів. Для забезпечення переваги робітників і незаможних селян у складі студентів при деяких вузах діяли підготовчі курси для дорослих – робітничі факультети</p>	Є посилання на джерела [13], [57]
17	<p>Відповідно до даного ЗУ головними завданнями ЗВО є:</p> <p>«...1) здійснення освітньої діяльності певного напрямку, яка забезпечує підготовку фахівців відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів і відповідає стандартам вищої освіти;</p> <p>2) здійснення наукової і науково-технічної (для вищих навчальних закладів третього і четвертого рівнів акредитації), творчої, мистецької, культурно-виховної, спортивної та оздоровчої діяльності;</p> <p>3) забезпечення виконання державного замовлення та угод на підготовку фахівців з вищою освітою;</p> <p>4) здійснення підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів та їх атестація в</p>	Норма чинного Закону України, є посилання на джерело [9]

	<p>акредитованих вищих навчальних закладах третього та четвертого рівнів акредитації;</p> <p>5) вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці та сприяння працевлаштуванню випускників; та ін.».</p>	
20	<p>Юридичною підставою функціонування ЗВО є Статуту, який містить: назву, юридичну адресу, дату прийняття рішення про створення; перелік прав і обов'язків власника (власників); обсяг цивільної правоздатності вищого навчального закладу; обсяг основних засобів (розмір статутного фонду), наданих власником (власниками); порядок утворення, діяльності та повноваження органів управління вищим навчальним закладом, права та обов'язки керівника; порядок обрання представників до органів громадського самоврядування; джерела надходження та порядок використання коштів та іншого майна вищого навчального закладу; порядок звітності, контролю на здійсненням фінансово-господарської діяльності; концепцію освітньої діяльності; порядок внесення змін до статуту вищого навчального закладу</p>	<p>Норма чинного Закону України, є посилання на джерело [9]</p>
21	<p>Керівник філії ЗВО підпорядкований керівнику ЗВО і діє на підставі відповідного доручення. Відомості про філію ЗВО вносяться до Єдиної державної електронної бази з питань освіти (надалі ЄДЕБО) [9]. ЗВО також може мати « підготовчі відділення, підрозділи підвищення кваліфікації, лабораторії, навчально-методичні кабінети, комп'ютерні та інформаційні центри, навчально-виробничі та творчі майстерні, навчально-дослідні господарства, виробничі структури, видавництва, спортивні комплекси, заклади культурно-побутового призначення та інші підрозділи, діяльність яких не заборонена законодавством»</p>	<p>Норма чинного Закону України, є посилання на джерело [9]</p>
27	<p>«...традиційна модель управління, яка застосовувалася упродовж тривалого періоду, добре зарекомендувала себе в умовах слабкої галузевої конкуренції, основними ознаками якої є</p>	<p>Є посилання на джерело [21, с.41]</p>

	<p>стабільність і сталість. До позитивних властивостей традиційної моделі управління вищими навчальними закладами можна віднести колегіальність, науковість, високий рівень професіоналізму. У той же час, в умовах зміни зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції між однопрофільними (педагогічними, гуманітарними) та регіональними ВНЗ, високої інтенсивності економічних, політичних і соціальних процесів в суспільстві, зменшенні чисельності абітурієнтів, традиційні методи управління не дозволяють витримувати швидкість змін, і стають перешкодою для реалізації багатьох інновацій. Для ефективного функціонування в сучасних умовах ЗВО потребують зміни традиційної моделі та уведення нового ефективного механізму управління, підготовка професійних лідерів тощо».</p>	
27	<p>Зважаючи на прагнення України щодо європейської інтеграції, в тому числі і у сфері вищої освіти, варто зазначити нормативні документи ЄС (наприклад, [84]), які достатньо чітко окреслюють стратегічні напрями модернізації управління ЗВО. Так, у 2010 р. Європейською Комісією прийнято Комюніке «Європа 2020. Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку»</p>	[84, 87]
28	<p>«...більша автономія та ширша відповідальність у вищій освіті ведуть до появи нових вимог до керівництва ЗВО, їх професіоналізації, у першу чергу через професійну підготовку...»</p>	Є посилання на джерело [85, с. 15]
28	<p>«...які впливають з того факту, що ЗВО за своєю суттю є суб'єктами трансформаційної ринкової економіки. Саме ця обставина зумовлює недостатність традиційної вертикальної системи внутрішнього управління: адміністрація (ректорат, вчена рада) → факультет/інститут (декан/директор, вчена рада) → кафедра (завідувач кафедри)»</p>	Є посилання на джерело [21]

30	<p>«система вищої освіти в Республіці Польща перебуває в європейській зоні вищої освіти. Разом з 29 іншими країнами, РП підписала Болонську декларацію, метою якої є створення європейського простору вищої освіти. Система вищої освіти в Польщі за останні десять років пішла набагато вперед і продовжує активно розвиватися і понині. При цьому збільшується не лише кількість закладів вищої освіти, але і якісь викладання в них. Система вищої освіти в Польщі представлена державними та недержавними ЗВО. Недержавні навчальні заклади існують з 1989 року.»</p>	Є посилання на джерело [31]
32-33	<p>Як зазначається в «Повноваження Ректора ЗВО: представництво університету; управління університетом; підготовка проекту статуту та проекту університетської стратегії; подання звітів про реалізацію стратегії університету; здійснення діяльності у сфері трудового права; призначення людей для виконання управлінських функцій в університеті та їх звільнення; проведення кадрової політики в університеті; створення досліджень у конкретній галузі, рівні та профілі; створення докторських шкіл; ведення фінансового менеджменту університету; забезпечення дотримання норм, що діють в університеті». Вчена рада «...приймає статут; приймає регламент навчання; прийняття стратегії університету та затвердження звіту про її реалізацію; призначення та звільнення членів ради університету; висловлення думок щодо кандидатів на посаду Ректора; проведення оцінки функціонування університету; формулювання рекомендацій для ради університету та Ректора в межах їх завдань; присудження наукових ступенів та наукових ступенів у галузі мистецтва; присвоєння звання доктора honoris causa (без захисту дисертації за очевидно значимого наукового внеску); визначення умов, процедур та дат початку та завершення прийому на роботу для навчання та спеціальної освіти; створення навчальних програм, аспірантури та спеціальної освіти; створення навчальних планів у докторських школах; визначення методу підтвердження результатів</p>	Є посилання на джерело [53, с.7-8]

	навчання; висування кандидатів до закладів, що представляють вищу освіту та наукове співтовариство тощо»	
36-37	У своїй статті Чміль А. зауважив, що «...серед шести положень Болонської декларації спрямованих на перетворення в національних системах вищої освіти, важливе місце відводиться оцінці якості як «багатосторонній концепції, що охоплює всі основні функції і види діяльності: навчальні і академічні програми; наукові дослідження і стипендії; укомплектованість кадрами; студентами; приміщення; матеріально-технічну базу; обладнання; роботу на благо суспільства і академічне середовище».	Є посилання на джерело [77]
40	«На цільові системи менеджменту приймаються міжнародні стандарти ISO, які закріплюють кращий світовий досвід. На кожному континенті узагальнюється краща практика системного менеджменту в цілому, яка знаходить відображення в моделях досконалості (моделях ідеальної організації)»	Є посилання на джерело [47]
42	Основною проблемою стає забезпечення конкурентоспроможності ЗВО на внутрішньому та зовнішньому ринках освітніх послуг, що передбачає, власне, зміну самої основоположної концепції – перехід від концепції управління ЗВО як соціальним інститутом до управління ЗВО як суб'єктом ринкових відносин. «Саме такий ЗВО стане спроможним не тільки накопичувати і передавати національне надбання з покоління в покоління та забезпечувати ринок праці відповідними кадрами, а й бути флагманом формування нового суспільства – суспільства знань, при цьому бути автономним і самостійно забезпечуючи власне функціонування та розвиток»	Є посилання на джерело [42]
43	Парлан У. виділяє три основні причини необхідності реформування системи вищої освіти в Україні, а саме: реформування освіти можна вважати загальною або глобальною, оскільки освіта в усіх без винятку країнах пов'язана з цивілізаційними змінами; соціально-економічні	Є посилання на джерело [50, с.65]

	трансформації, що відбуваються у різний час у різних країнах; наміри щодо приєднання до певного інтегрованого економічного й освітнього простору, зокрема, європейського.	
48	Моргулець О. також зауважує, що «...зважаючи на функціонування ВНЗ в умовах ринкових відносин, конкурентне середовище, інформатизацію суспільства та стрімкий науково-технічний прогрес у галузі освітніх послуг, вирішення проблем розвитку ВНЗ вимагає перегляду стратегічних орієнтирів і підходів до управління діяльністю освітньої установи» [41, с.162].	Є посилання на джерело [41, с.162]
48	Моргунець О. у своїй монографії [41, с.147] говорить, що «модернізація вищої освіти є черговим етапом реформування суспільства, мета якого полягає в створенні механізму стійкого розвитку системи освіти в умовах соціально-економічних змін. А головним завданням вітчизняної освітньої політики стає забезпечення якості освіти на основі збереження її фундаментальності й відповідності актуальним потребам особистості, суспільства та держави».	Є посилання на джерело [41, с.147]
50	Як зазначає Хриков Є. «.. ієрархічна модель управління передбачає, що рішення приймають одні, виконувати їх мають інші, що значно знижує умотивованість та активність працівників. Тому колегіальність управління дозволяє підвищувати рівень умотивованості та активності працівників. Окрім того, одноосібна, ієрархічна модель управління обумовлює концентрацію влади та відповідальності за стан справ керівником, колегіальне управління є одним із засобів розподілу влади та відповідальності між членами спільноти ЗВО. Вони починають відчувати відповідальність за прийняття стратегічних та поточних управлінських рішень, які визначають розвиток ЗВО, його основні напрямки діяльності, тому колегіальне управління є ефективним механізмом врядування».	Є посилання на джерело [74]