

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Форма навчання: очна (денна)

к.е.н., доцент Даниленко Олена Авксентіївна

**Київ 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**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**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

\_\_\_\_\_ В.В.Кирилюк

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Г.С.Лопушняк

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти Креч Тетяні Юріївні**

**форми навчання очної (денної)**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**

«Управління загальноосвітнім закладом: виклики та перспективи»

**Тему затверджено наказом ректора Університету від "10"жовтня" 2024 р.№\_\_**

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах**

загальноосвітнього закладу ПЗО «СІНКГЛОБАЛ».

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ**

**Розділ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»**

### **Розділ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»**

**Об'єкт дослідження:** процес управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ».

**Предмет дослідження:** теоретико-методичні та прикладні аспекти управління загальноосвітніми закладами.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** критичне узагальнення теоретичних і практичних аспектів управління загальноосвітнім закладом, аналіз чинних моделей та методів управління, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів на прикладі приватного закладу освіти «СІНКГЛОБАЛ».

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

**У Розділі 1:** розкрити сутність, принципи та функції управління загальноосвітнім закладом; дослідити основні моделі та методи управління в освітньому процесі.

**У Розділі 2:** здійснити аналіз практики управління у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»; оцінити ефективність управлінських процесів у досліджуваному закладі.

**У Розділі 3:** запропонувати напрями вдосконалення управління та впровадження інноваційних підходів в практику управління у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ».

**Завдання підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

О.А. Даниленко  
(ініціали, прізвище)

«\_10\_» \_\_\_\_10\_\_\_\_ 2024р.

**Завдання одержав  
здобувач**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Т.Ю. Креч  
(ініціали, прізвище)

«\_10\_» \_\_\_\_10\_\_\_\_ 2024р.

## Реферат

### Управління загальноосвітнім закладом: виклики та перспективи

Робота складається з 3 розділів, з яких 1 розділ має 3 підпункти, та 2 розділи мають по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти управління загальноосвітніми закладами, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 80 сторінок, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 11 діаграм, 3 рисунки та 13 таблиць. Під час написання використано 62 джерела. Робота містить 6 додатків.

*Об'єктом дослідження* є процес управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ».

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління загальноосвітніми закладами.

*Метою роботи* є критичне узагальнення теоретичних і практичних аспектів управління загальноосвітнім закладом, аналіз чинних моделей та методів управління, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів на прикладі приватного закладу освіти «СІНКГЛОБАЛ».

*Завдання бакалаврської роботи:*

- розкрити сутність, принципи та функції управління загальноосвітнім закладом;
- дослідити основні моделі та методи управління в освітньому процесі;
- здійснити аналіз практики управління у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»;
- оцінити ефективність управлінських процесів у досліджуваному закладі;
- запропонувати напрями вдосконалення управління та впровадження інноваційних підходів в практику управління у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ».

Вищезазначенні завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз моделей управління загальноосвітніми закладами, методи оцінювання ефективності освітнього менеджменту, анкетування, експертне оцінювання та методи стратегічного планування.

*Наукова новизна роботи* полягає у систематизації сучасних напрямів управління загальноосвітніми закладами.

*Теоретичне та практичне значення дослідження* полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління загальноосвітніми закладами, що можуть бути використані керівниками та адміністраторами загальноосвітніх установ.

Ключові слова: управління загальноосвітнім закладом, виклики, управління, перспективи.

**В і д г у к**  
**про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки**  
**факультету управління персоналом, соціології та психології**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»**

**Креч Тетяна Юріївна**

**на тему «Управління загальноосвітнім закладом: виклики та перспективи»**

**1. Актуальність теми:**

Сучасна система освіти перебуває в стані постійних трансформацій, що зумовлює підвищену актуальність ефективного управління загальноосвітніми закладами. Директори загальноосвітніх закладів стикаються з численними викликами: від впровадження нових освітніх стандартів до забезпечення безпеки та психологічного благополуччя учнів. Не менш важливим є управління людськими ресурсами, що вимагає постійного підвищення кваліфікації педагогів та їхньої адаптації до інновацій. Водночас, існують значні перспективи для розвитку: цифровізація освіти, розширення доступу до новітніх технологій та можливість створення індивідуальних освітніх траєкторій. Ефективне лідерство та інноваційний підхід до управління є запорукою успішної адаптації загальноосвітніх закладів до цих змін, забезпечуючи якісну освіту та всебічний розвиток кожного учня. Виявлення даної проблеми та її дослідження в приватному закладі освіти «СІНКГЛОБАЛ» має не тільки теоретичне, але і практичне значення.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:**

В 1-му розділі наявний поглиблений аналіз теоретичних аспектів управління загальноосвітнім закладом, дотримано адресності наведеної інформації та її критично проаналізовано, наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації.

2 - ий розділ КМР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем, а також частково виявлено причини виявлених проблем. Аналіз стану справ щодо аналізу системи оцінювання персоналу в ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

В 3-му розділі висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Текст 3-го розділу супроводжується таблицею зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій. Авторські рекомендації обґрунтовані кількісними розрахунками витрат, економічної ефективності впровадження рекомендацій.

У роботі в цілому дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки. Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження. Вступ та реферат містять усі необхідні елементи. Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

### **3. Наявність самостійних розробок автора:**

На основі наукової, методичної літератури, її критичного аналізу автор узагальнила підходи до сутності, принципів, функцій управління загальноосвітнім закладом. Наявний авторський підхід до вдосконалення управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» та розробки пропозиції впровадження інноваційних підходів в його управління.

«

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

Теоретичні та методичні напрацювання з обраної теми автор використала для виявлення проблем в стані управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» через розрахунок відповідних показників, які були проаналізовані та критично оцінені за 2021-2023 роки. Цінність практичних рекомендацій полягає у можливості застосування запропонованих заходів із вдосконалення управління ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» в українських загальноосвітніх закладах.

### **5. Наявність недоліків:**

Зв'язок проблем діяльності ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» з обраною темою встановлено частково. Пропозиція щодо впровадження інноваційних підходів в управлінні ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» потребує змістовнішого обґрунтування. Заплановані витрати та доходи, оцінка ефективності реалізації програми впровадження інноваційних підходів в управлінні ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» не мають достатнього економічного обґрунтування, розрахунки носять умовний характер.

### **6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:**

В цілому кваліфікаційна бакалаврська робота Креч Т.Ю. відповідає встановленим нормативним вимогам щодо змісту та оформлення кваліфікаційних бакалаврських робіт та присвоєння освітнього ступеня «бакалавр», заслуговує позитивної оцінки в 64 бали й рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник: канд.екон.наук, доц. Даниленко О.А.  
(посада, учене звання, науковий ступінь )

---

(підпис)

«26» травня 2025 р.

## **РЕЦЕНЗІЯ**

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

**Креч Тетяни Юріївни**

**Тема:** «Управління загальноосвітнім закладом: виклики та перспективи»

### **Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:**

Тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною в умовах модернізації системи освіти України. Сучасна система загальної середньої освіти стикається з численними викликами, що пов'язані з необхідністю адаптації до суспільних змін, впровадженням цифрових технологій та реформуванням освітнього процесу. Управління загальноосвітнім закладом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної організації навчального процесу та досягненні високих результатів. Пошук інноваційних підходів до управління є особливо важливим для підвищення конкурентоспроможності закладів освіти. Дослідження викликів та перспектив управління загальноосвітнім закладом, зокрема на прикладі ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», є доцільним та своєчасним.

### **Якість проведеного дослідження:**

Висвітлені результати дослідження відображають актуальні проблеми та перспективи управління загальноосвітнім закладом. Авторкою використано релевантні методи дослідження, зокрема аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз моделей управління, методи оцінювання ефективності, анкетування та стратегічне планування. Робота структурована логічно, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячений теоретичним аспектам управління, другий – аналізу практики управління ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», третій – розробці рекомендацій. Аналіз фінансово-економічних показників та результатів анкетування дозволив виявити сильні та слабкі сторони управління закладом. Запропоновані заходи є послідовними та обґрунтованими.

### **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:**

Дане дослідження характеризується ґрунтовністю та комплексним підходом до вивчення проблеми. Теоретичні аспекти управління загальноосвітнім закладом, включаючи сутність, принципи, функції, моделі та методи, розкриті повно та з посиланнями на актуальні наукові джерела. Практична частина роботи містить детальний аналіз стану управління ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», включаючи організаційну структуру, динаміку чисельності персоналу та учнів, фінансові показники та результати SWOT-аналізу. Розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління та впровадження інноваційних підходів є аргументованими та мають практичну спрямованість. Наукова новизна роботи полягає у систематизації сучасних напрямів управління загальноосвітніми закладами.

**Зауваження:**

Суттєві зауваження до роботи відсутні.

**Практична значимість висновків і рекомендацій:**

Теоретичне та практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління загальноосвітніми закладами, які можуть бути використані керівниками та адміністраторами загальноосвітніх установ. Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління та впровадження інноваційних підходів в ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» можуть сприяти підвищенню ефективності діяльності закладу, оптимізації ресурсів та покращенню якості освітніх послуг.

Рецензент: Майдановська М. Л.

---

## ЗМІСТ

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                      | 3  |
| РОЗДІЛ 1 .....                                                                                                  | 7  |
| ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ.....                                                    | 7  |
| 1.1 Сутність, принципи та функції управління загальноосвітнім закладом .....                                    | 7  |
| 1.2 Моделі та методи управління загальноосвітнім закладом.....                                                  | 12 |
| 1.3 Методика та критерії оцінювання ефективності управління загальноосвітнім закладом.....                      | 15 |
| РОЗДІЛ 2 .....                                                                                                  | 19 |
| АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» .....                                     | 19 |
| 2.1 Аналіз стану управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» .....                                    | 19 |
| 2.2 Оцінювання ефективності управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» .....                         | 34 |
| РОЗДІЛ 3 .....                                                                                                  | 45 |
| ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» .....                                | 45 |
| 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ».....                  | 45 |
| 3.2 Пропозиція впровадження інноваційних підходів в управлінні загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» ..... | 51 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                  | 61 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                | 64 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                   | 71 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасна система загальної середньої освіти стикається з численними викликами, пов'язаними з необхідністю адаптації до змін у суспільстві, впровадженням цифрових технологій, реформуванням освітнього процесу та підвищенням якості управління закладами освіти. Управління загальноосвітнім закладом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної організації навчального процесу, створенні сприятливого освітнього середовища та досягненні високих результатів учнів. В умовах модернізації освіти особливо актуальним є пошук інноваційних підходів до управління, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти та їх відповідності сучасним вимогам.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій* з теми «Управління загальноосвітнім закладом: виклики та перспективи» виявляє значну увагу науковців до різноманітних аспектів функціонування та розвитку освітніх установ. Зокрема, дослідження О. Боднар [2, 3] розглядають питання менеджменту персоналу та функцій управління в закладах загальної середньої освіти в умовах сучасних змін. Автором підкреслюється важливість адаптивності управлінських підходів до нових реалій освітнього процесу. Системний підхід до управління та самоуправління закладами освіти аналізується у працях М. Гагаріна [4] та О. Долженкова [9], що акцентують увагу на цілісності та взаємозв'язку елементів освітньої системи. Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко та М. Топузов [10] розглядають управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами, пропонуючи відповідні моделі та механізми.

Окремий блок досліджень присвячено викликам воєнного часу. Автори О. Котеньова та М. Максименко [11] аналізують правове забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного стану, а В. Статівка та І. Захарова [23] розглядають особливості управління навчальним процесом як складову професійної діяльності педагога в цих складних умовах. Ці

роботи підкреслюють необхідність оперативного реагування на кризові ситуації та забезпечення безпечного освітнього середовища.

Перспективи розвитку управління загальноосвітніми закладами пов'язуються з впровадженням інноваційних технологій (О. Джур, Я. Бех [8]), гуманізацією та людиноцентризмом (Є. Гревцева [5], Л. Ткачук, М. Ткачук [25]), а також розвитком державно-громадського управління (Н. Лісова [14, 15, 16]). Питання формування позитивного іміджу закладу в контексті інноваційного розвитку розглядаються у праці Л. Присяжнюк та Томаша Кука [21], а розвитку педагогічного персоналу як складової іміджу присвячено дослідження І. Тарасенко [24]. О. Барліт, Р. Шумада, В. Могілевська та О. Сібіль [1] досліджують важливу проблему мобінгу та булінгу в освітньому середовищі та їхній причинно-наслідковий зв'язок. Лопушняк Г.С., Рибчанська Х.В. акцентують увагу на державному регулюванні та перспективах розвитку вищої освіти України [63].

Методичні аспекти управління загальноосвітніми закладами також знаходять відображення в науково-практичних дослідженнях. Так, методика оцінки ефективності функціонування закладів загальної середньої освіти розглядається у статті Т. Шестаковської [29], а критерії оцінки ефективності управління є предметом аналізу в теоретичному розділі роботи (1.3). І. Кучинська [13] у навчально-методичному посібнику розглядає роль керівника закладу освіти, а С. Немченко, В. Крижко, О. Боднар та інші [27] пропонують підручник з управління закладом освіти для здобувачів вищої освіти.

Загалом, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про багатогранність проблематики управління загальноосвітніми закладами, особливу актуальність питань, пов'язаних з кризовими явищами та необхідністю впровадження інноваційних та людиноцентричних підходів для забезпечення ефективного розвитку освітнього процесу.

*Метою роботи* є критичне узагальнення теоретичних і практичних аспектів управління загальноосвітнім закладом, аналіз чинних моделей та методів управління, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів на прикладі приватного закладу освіти «СІНКГЛОБАЛ».

Для досягнення цієї мети у роботі вирішуються такі *завдання*:

- розкрити сутність, принципи та функції управління загальноосвітнім закладом;
- дослідити основні моделі та методи управління в освітньому процесі;
- здійснити аналіз практики управління у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»;
- оцінити ефективність управлінських процесів у досліджуваному закладі;
- запропонувати напрями вдосконалення управління та впровадження інноваційних підходів в практику управління у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ».

*Об'єктом дослідження* є процес управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ».

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління загальноосвітніми закладами.

У дослідженні застосовуються такі *методи*: аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз моделей управління загальноосвітніми закладами, методи оцінювання ефективності освітнього менеджменту, анкетування, експертне оцінювання та методи стратегічного планування.

*Наукова новизна роботи* полягає у систематизації сучасних напрямів управління загальноосвітніми закладами.

*Теоретичне та практичне значення дослідження* полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління загальноосвітніми закладами, що можуть бути використані керівниками та адміністраторами загальноосвітніх установ.

*Інформаційна база дослідження* базується на комплексному аналізі сучасних підходів до управлінської діяльності в освітніх закладах. Для цього використовуються як теоретичні джерела, так і практичні матеріали, що включають законодавчі акти, нормативні документи, а також наукові праці, що розглядають принципи, функції та моделі управління загальноосвітніми закладами. Враховуються також результати досліджень науковців щодо методів оцінки ефективності управлінських процесів в освіті. Основу практичного аналізу становить вивчення конкретного загальноосвітнього закладу, зокрема його

організаційної структури, оцінки управлінських стратегій, а також вивчення діяльності керівництва закладу через аналіз документів, анкетування співробітників та учнів, а також інших джерел інформації.

*Наукова апробація отриманих результатів.* Автор кваліфікаційної роботи брала участь у конкурсі наукових робіт «Пріоритети розвитку людського капіталу та інститутів соціальної теми» у вересні-жовтні 2024 року на тему: «Тендені розвитку загальної середньої освіти в Україні» (ксерокопія сертифіката додається).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ

#### 1.1 Сутність, принципи та функції управління загальноосвітнім закладом

Управління загальноосвітнім закладом є складним процесом, що включає планування, організацію, координацію та контроль усіх аспектів діяльності навчального закладу. Це передбачає ефективну взаємодію адміністрації, педагогічного складу, учнів та їх батьків для досягнення високих результатів у навчанні та вихованні. Зокрема, важливими елементами є розробка та реалізація навчальних планів, оцінка якості освітніх послуг, забезпечення безпеки та комфортних умов для навчання, а також сприяння розвитку професійної майстерності вчителів. Успішне управління потребує стратегічного підходу, орієнтації на постійне вдосконалення та готовності до адаптації до змін у зовнішньому середовищі, таких як нові методики навчання, зміни в законодавстві чи технологічні інновації.

Сутність управління загальноосвітнім закладом є багатогранним явищем, яке різні дослідники трактують з певних теоретичних позицій. Так, О. Боднар розглядає управління як цілеспрямовану взаємодію суб'єктів освітнього процесу, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладу [2, с. 15]. У свою чергу, Л. Калініна та співавтори визначають управління як процес цілеспрямованого впливу на педагогічний та учнівський колективи, а також на ресурси закладу для досягнення поставлених освітніх цілей [10, с. 30]. Критично аналізуючи ці визначення, можна відзначити їхню спільну спрямованість на цілеспрямованість та досягнення результату, проте дещо різниться акцент на об'єктах управління. Якщо О. Боднар підкреслює взаємодію всіх суб'єктів, то Л. Калініна з колегами більше фокусуються на колективах та ресурсах.

На нашу думку, сутність управління загальноосвітнім закладом полягає у системній, свідомій діяльності керівництва та інших уповноважених осіб, спрямованій на оптимальне використання наявних ресурсів (людських, матеріальних, фінансових, інформаційних) через ефективну взаємодію всіх учасників освітнього процесу для досягнення якісних освітніх результатів та сталого розвитку закладу.

Принципи управління загальноосвітнім закладом є тими фундаментальними засадами, на яких ґрунтується управлінська діяльність. Зокрема, автори Л. Ребуха та Т. Павлусик наводять такі принципи управління закладами освіти:

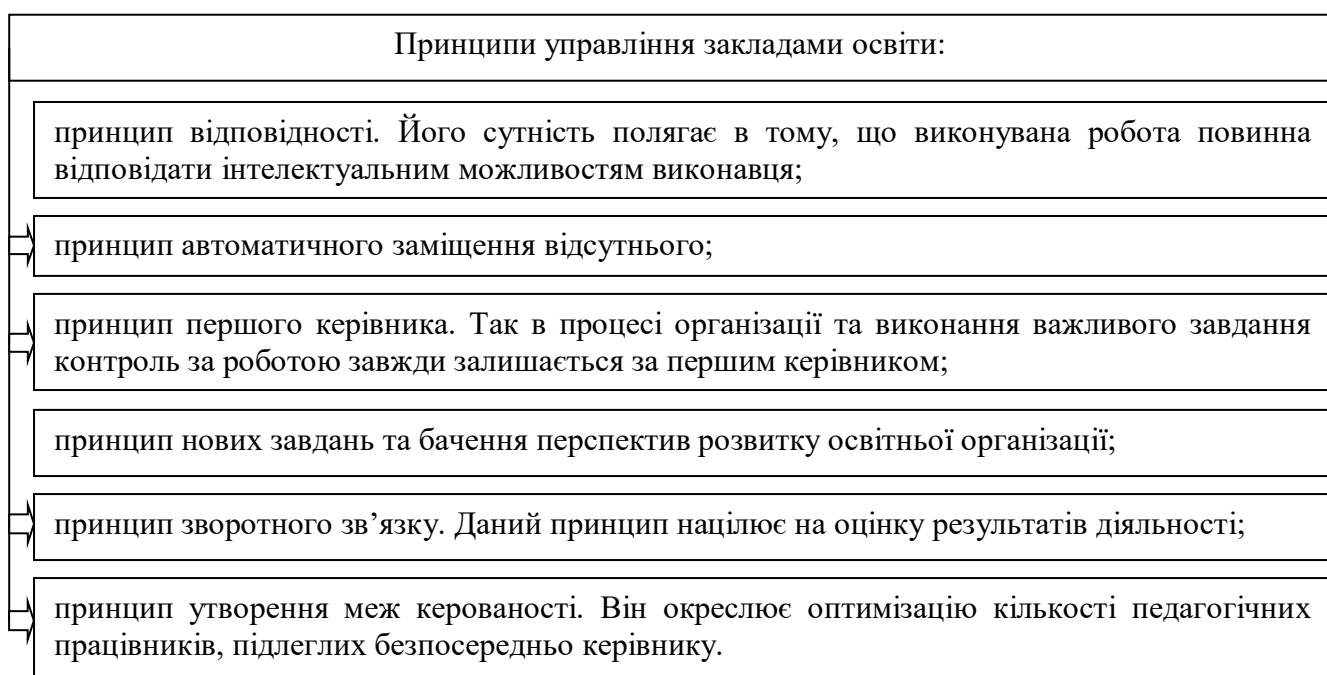


Рисунок 1.1 – Принципи управління закладами освіти за Л. Ребухою та Т. Павлусик

*Джерело: розроблено автором на основі [22, с. 95].*

Застосування принципів управління закладами освіти дозволяє досягти оптимального поєднання теоретичних і практичних аспектів освітньої діяльності. Принцип відповідності сприяє максимальному використанню потенціалу викладачів, принцип автоматичного заміщення забезпечує безперервність процесів, а принцип першого керівника гарантує чіткий контроль за виконанням важливих завдань. Принцип нових завдань і перспектив розвитку стимулює

інноваційний підхід у навчанні, а принцип зворотного зв'язку дозволяє постійно оцінювати результативність діяльності. Водночас, принцип утворення меж керованості дозволяє ефективно організувати роботу педагогічного колективу, оптимізуючи кількість підлеглих керівникові. Ці принципи сприяють розвитку освітніх закладів та забезпеченню їх стабільності й конкурентоспроможності на сучасному ринку освітніх послуг.

Автори Л. Ребуха та Т. Павлусик виокремлюють такі ключові принципи, як демократизація, гуманізація, науковість, системність, об'єктивність, оперативність та гнучкість [22, с. 94]. З іншого боку, С. Немченко та співавтори акцентують увагу на принципах законності, пріоритетності прав людини, науковості, системності, плановості, колегіальності, єдиноначальності та контролю [27, с. 18-19]. Порівнюючи ці переліки, можна помітити як збіги (системність, науковість), так і відмінності в акцентах. Якщо Л. Ребуха та Т. Павлусик наголошують на гуманістичній складовій, то С. Немченко з колегами більше уваги приділяють організаційно-правовим аспектам. Критично оцінюючи, слід зазначити, що обидва підходи є важливими, проте сучасні реалії освітнього процесу вимагають особливого врахування принципів людиноцентризму, про що також зазначають Є. Гревцева [5] та Л. Ткачук і М. Ткачук [25]. *На нашу думку, до основних принципів управління загальноосвітнім закладом слід віднести: законність, людиноцентризм, демократизацію, науковість, системність, гнучкість та адаптивність, прозорість та підзвітність, а також орієнтацію на якість освітнього процесу.*

Поряд із вище дослідженими принципами управління закладами освіти доцільно розглянути функції. Функції управління загальноосвітнім закладом відображають основні напрями управлінської діяльності, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Автор І. О. Кучинська наводить функції управління (рис. 1.2). Функції управління закладами освіти, за І. О. Кучинською, є ключовими елементами для забезпечення ефективного управлінського процесу.

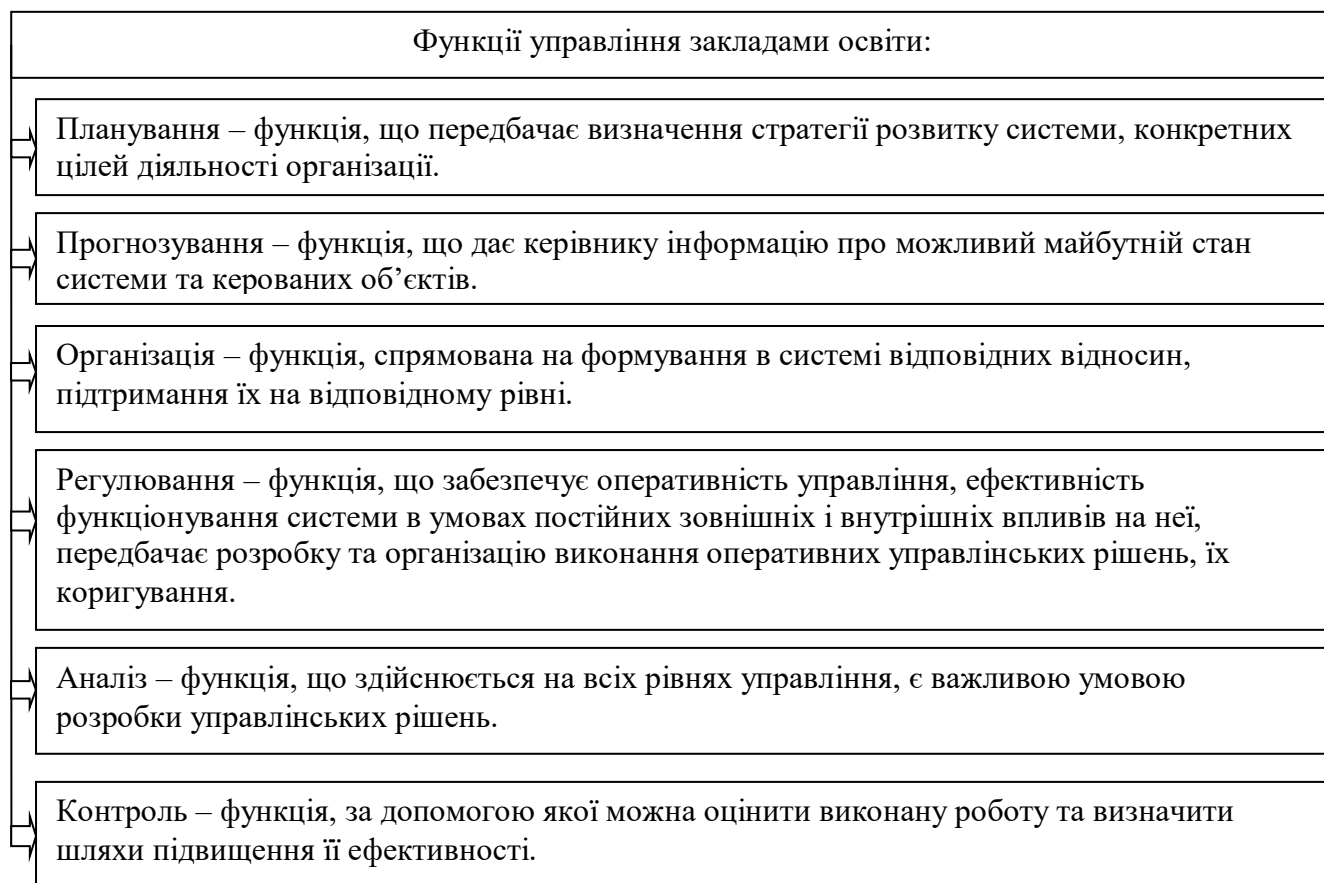


Рисунок 1.2 – Функції управління закладами освіти за І. О. Кучинською

*Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 8].*

Планування дозволяє чітко визначити стратегію розвитку та конкретні цілі діяльності організації, що є основою для подальших кроків. Прогнозування допомагає керівнику оцінити можливий майбутній стан системи, що дає змогу підготуватися до змін та викликів. Організація функції управління сприяє формуванню належних відносин у системі, що забезпечує стабільність і ефективність діяльності закладу. Регулювання є важливим інструментом для оперативного управління в умовах постійних змін, даючи можливість оперативно коригувати дії і приймати необхідні управлінські рішення. Аналіз є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих рішень і покращення управлінських стратегій на всіх рівнях. Контроль допомагає оцінити ефективність виконаних завдань і визначити шляхи для подальшого вдосконалення роботи, що в кінцевому рахунку забезпечує підвищення загальної ефективності управління в закладах освіти.

Зокрема, О. Боднар та О. Горішна виділяють такі функції, як планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, наголошуючи на їхній взаємопов'язаності в умовах змін [3, с. 6]. У свою чергу, С. Немченко та співавтори розглядають функції прогнозування, планування, організації, керівництва, координації, стимулювання, контролю та оцінювання [27, с. 19]. Аналізуючи ці підходи, можна констатувати їхню схожість у визначенні базових функцій, проте існує певна різниця у їхній деталізації та термінології. Наприклад, функція «керівництва» у С. Немченка та співавторів може включати елементи мотивації та координації, які О. Боднар та О. Горішна розглядають окремо. Критично оцінюючи, варто зазначити, що в умовах розвитку інформаційних технологій та акценту на якості освіти зростає важливість таких функцій, як інформаційно-аналітична діяльність та інноваційний розвиток, що частково відображено у працях О. Джура та Я. Бежа щодо використання інноваційних технологій [8].

*На нашу думку, основними функціями управління загальноосвітнім закладом є:* планування (визначення цілей та шляхів їх досягнення), організація (створення структури та налагодження взаємодії), мотивація (стимулювання активності учасників освітнього процесу), координація (узгодження дій), контроль (відстеження та оцінка результатів), регулювання (внесення коректив), а також інформаційно-аналітична діяльність та сприяння інноваційному розвитку.

Таким чином, управління загальноосвітнім закладом є багаторівневим процесом, що передбачає організацію комплексної діяльності з урахуванням сучасних вимог до освіти. Важливою складовою цього процесу є постійна адаптація до нових викликів, таких як реформування освітньої системи та інтеграція інноваційних підходів. Впровадження принципів управління в загальноосвітніх закладах є ключем до забезпечення їх стабільного розвитку та ефективності в умовах сучасних викликів. Кожен з принципів – гуманізм, демократичність, інноваційність, прозорість, партнерство, гнучкість та стратегічне управління – відіграє важливу роль у досягненні високих результатів у навчанні та розвитку учнів. Водночас необхідно постійно вдосконалювати управлінські стратегії, адаптуючи їх до нових умов та вимог.

## 1.2 Моделі та методи управління загальноосвітнім закладом

Управління загальноосвітнім закладом є складним і багатофункціональним процесом, що вимагає поєднання різних моделей та методів для забезпечення ефективності діяльності закладу. З огляду на сучасні виклики в освіті, таких як інноваційні технології, нові педагогічні підходи та зміни в управлінських практиках, виникає потреба в оновленні моделей управління, щоб вони відповідали новим вимогам. Однією з найбільш популярних моделей є система управління загальноосвітнім закладом як активною системою. Ця модель передбачає інтеграцію різних компонентів закладу, таких як педагогічний процес, адміністративне управління та зовнішнє середовище, в єдину взаємодіючу систему. Це дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, Черненко О. зазначає, що забезпечення високої якості вищої освіти є критично важливим завданням для українських закладів вищої освіти (ЗВО), особливо в умовах війни та необхідності адаптації до європейських стандартів [28].

Управління загальноосвітнім закладом здійснюється на основі різноманітних моделей, які відображають певні підходи до організації та здійснення управлінської діяльності. Л. М. Калініна та співавтори у своїй монографії розглядають загальноосвітні навчальні заклади як активні системи, пропонуючи системну модель управління, що передбачає взаємозв'язок усіх елементів освітнього процесу [10, с. 45]. На думку М. І. Гагаріна, системний підхід є ключовим в управлінні та самоуправлінні закладами освіти, забезпечуючи цілісність та ефективність функціонування [4, с. 215]. Критично аналізуючи системну модель, можна відзначити її універсальність та здатність охоплювати складні взаємозв'язки в освітньому закладі. Проте, іноді її застосування може бути надмірно формалізованим, якщо не враховувати специфіку конкретного закладу. *На нашу думку, системна модель є фундаментальною, але потребує гнучкого*

пристосування до особливостей кожного навчального закладу, враховуючи його контекст та потреби.

Поряд із системною моделлю, дослідники виокремлюють інші підходи. Зокрема, О. О. Долженков також наголошує на важливості системного підходу в управлінні закладом загальної середньої освіти [9, с. 144]. Еатомість, Є. Гревцева акцентує увагу на моделі управління, що ґрунтується на засадах гуманізму та людиноцентризму, де в центрі уваги перебувають потреби та інтереси всіх учасників освітнього процесу [5, с. 33]. Автори Л. Ткачук та М. Ткачук також підтримують гуманізацію управління, розглядаючи людиноцентристський підхід як важливу умову модернізації національної системи освіти [25, с. 43]. Критично оцінюючи гуманістичну модель, слід визнати її важливість у створенні сприятливого психологічного клімату та розвитку особистості. Однак, існує ризик недостатньої уваги до формальних аспектів управління та досягнення конкретних освітніх результатів, якщо баланс між гуманізмом та прагматизмом не буде дотримано. *На нашу думку, оптимальним є поєднання системного та людиноцентристського підходів*, де системність забезпечує чітку організацію, а гуманізм – створення комфортного та розвивального середовища.

Для реалізації обраних моделей управління використовуються різноманітні методи. Зокрема, О. Боднар розглядає адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом закладу освіти [2, с. 56]. До адміністративних методів належать накази, розпорядження, інструкції, що забезпечують формальну організацію діяльності. Економічні методи включають систему заохочень та стягнень, а соціально-психологічні методи спрямовані на мотивацію, формування сприятливого клімату та розвиток комунікації. Автор І. М. Шоробура аналізує різні стилі управління, серед яких виділяє авторитарний, демократичний та ліберальний, що також можна розглядати як методи управлінського впливу [30, с. 227]. Критично оцінюючи різні групи методів, слід зазначити, що ефективність їх застосування залежить від конкретної ситуації, мети управління та особливостей колективу. Надмірне використання адміністративних методів може призвести до формалізму та зниження ініціативи, тоді як лише

соціально-психологічні методи без чіткої організації можуть бути неефективними. *На нашу думку, вибір методів управління має бути ситуативним та комплексним*, поєднуючи адміністративні, економічні та соціально-психологічні інструменти для забезпечення як дисципліни та порядку, так і мотивації та залученості всіх учасників освітнього процесу. Важливим також є впровадження інноваційних методів управління, пов'язаних з використанням інформаційних технологій, про що згадують О. Джур та Я. Бех [8], для оптимізації управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності закладу.

Автори О. Джур та Я. Бех зазначають: «Інноваційні технології в управлінні навчальним закладом (в авторському трактуванні) забезпечують предмет навчання та духовні цілі особистості, ясність та чіткість свідомості, очищують від сміття ментальне поле людини та створюють міст до нової спіралі еволюції, що заснована на єдності» [8, с. 259]. Інноваційний розвиток освітньої організації є важливим фактором забезпечення її конкурентоспроможності та ефективності в умовах швидко змінюваного світу. В основі цього процесу лежить стратегічне планування, яке враховує потреби зацікавлених сторін і фокусується на створенні та впровадженні інновацій. Такий підхід дозволяє формувати напрями розвитку, що ведуть до створення якісних освітніх послуг, здатних задовольнити вимоги сучасного ринку освіти. Впровадження інновацій в освітній процес є ключовим фактором досягнення високої ефективності організації, що визначається її здатністю адаптуватися до вимог часу та потреб учасників освітнього процесу.

Отже, кожна з моделей управління загальноосвітнім закладом має свої сильні та слабкі сторони, і вибір найбільш ефективної моделі залежить від багатьох факторів, таких як специфіка закладу, потреби учнів, ресурси та інші умови. У сучасних умовах оптимальним є комбінування кількох підходів, що дозволяє врахувати інтереси всіх учасників освітнього процесу та створити сприятливе середовище для розвитку закладу. Інноваційні технології, наприклад, можуть бути використані для підвищення ефективності управління, тоді як демократичні підходи можуть сприяти покращенню комунікації та зростанню мотивації учасників.

### **1.3 Методика та критерії оцінювання ефективності управління загальноосвітнім закладом**

Ефективність управління загальноосвітнім закладом визначається як ступінь досягнення поставлених цілей через раціональне використання ресурсів та оптимізацію управлінських процесів. Оцінювання ефективності вимагає системного підходу, який включає кілька методик та критеріїв, що дозволяють комплексно оцінити роботу керівництва, педагогічного колективу та адміністрації. Однією з найбільш поширених методик є застосування індикаторів ефективності на основі певних критеріїв: організаційних, педагогічних, фінансових та соціальних. Такі показники як рівень успішності учнів, задоволеність батьків та учителів умовами навчання, рівень професійної підготовки педагогічного складу, а також управлінська стабільність є основою для комплексної оцінки діяльності закладу.

Оцінювання ефективності управління загальноосвітнім закладом є важливим інструментом для забезпечення якості освіти та сталого розвитку навчальної установи. Автор Т. Л. Шестаковська пропонує методику оцінювання ефективності функціонування закладів загальної середньої освіти, яка базується на аналізі результатів освітньої діяльності, якості кадрового забезпечення, ефективності використання ресурсів та управлінських процесів [29]. З іншого боку, О. О. Крикун розглядає концептуальний підхід до управління якістю закладу вищої освіти, який може бути адаптований і для загальноосвітніх закладів, наголошуючи на необхідності системного підходу до оцінювання всіх аспектів діяльності [12, с. 13]. Критично аналізуючи ці підходи, можна відзначити їхню спрямованість на комплексність оцінювання, проте методика Т. Л. Шестаковської більше орієнтована на конкретні показники функціонування, тоді як підхід О. О. Крикуна акцентує увагу на системності та процесах забезпечення якості.

*На нашу думку, методика оцінки ефективності управління загальноосвітнім закладом повинна поєднувати аналіз як кількісних результатів*

діяльності закладу, так і якісних характеристик управлінських процесів, враховуючи думку всіх учасників освітнього процесу.

Критерії оцінки ефективності управління загальноосвітнім закладом є тими показниками, за якими здійснюється оцінювання. Зокрема, Л. М. Калініна та співавтори, розглядаючи управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами, пропонують критерії, що відображають результативність освітнього процесу, рівень професійної компетентності педагогічних працівників, якість управлінських рішень та ефективність використання ресурсів [10, с. 175]. У свою чергу, С. Г. Немченко та інші у підручнику з управління закладом освіти виділяють такі критерії, як якість освітніх послуг, рівень задоволеності учасників освітнього процесу, стан матеріально-технічної бази, фінансова стабільність та інноваційна діяльність [27, с. 345]. Порівнюючи ці набори критеріїв, можна побачити їхню взаємодоповнюваність. Обидва підходи охоплюють ключові аспекти діяльності закладу, проте С. Г. Немченко з колегами більше уваги приділяють зовнішнім аспектам, таким як задоволеність стейкхолдерів та фінансова стабільність. Критично оцінюючи, слід зазначити, що сучасні тенденції в освіті вимагають також врахування таких критеріїв, як рівень психологічного комфорту учасників освітнього процесу (про що також свідчать дослідження О. О. Барліт та співавторів щодо булінгу [1]), здатність закладу до інноваційного розвитку (О. Джур, Я. Бех [8]) та формування позитивного іміджу (Л. А. Присяжнюк, Томаш Кук [21]).

*На нашу думку, критерії оцінки ефективності управління загальноосвітнім закладом повинні бути комплексними та включати:* якість освітніх результатів учнів, рівень професійної компетентності та задоволеності педагогічних працівників, якість управлінських процесів, ефективність використання всіх видів ресурсів, рівень задоволеності учнів, батьків та інших стейкхолдерів, стан психологічного клімату в закладі, здатність до інновацій та рівень сформованості позитивного іміджу.

Для здійснення оцінювання ефективності управління загальноосвітнім закладом використовуються різноманітні методи. Зокрема, Т. Л. Шестаковська

серед основних методів називає аналіз статистичних даних, анкетування, спостереження, експертну оцінку та SWOT-аналіз [29]. Натомість, О. О. Крикун також підкреслює важливість використання різноманітних методів збору та аналізу інформації, включаючи самооцінку, зовнішню оцінку та моніторинг якості [12, с. 15]. Критично аналізуючи ці підходи, можна відзначити, що кожен метод має свої переваги та обмеження. Аналіз статистичних даних забезпечує об'єктивність, але може не відображати якісні аспекти. Анкетування дозволяє отримати інформацію від широкого кола учасників, але може бути суб'єктивним. Спостереження є цінним для вивчення реальних управлінських процесів, але може бути трудомістким. Експертна оцінка забезпечує кваліфікований аналіз, але може бути залежною від особистої думки експерта. SWOT-аналіз є корисним для стратегічного планування, але потребує об'єктивних даних для якісного проведення.

*На нашу думку, найбільш ефективним є комбіноване використання різних методів оцінювання ефективності управління загальноосвітнім закладом, що дозволяє отримати всебічну та об'єктивну картину ефективності управління загальноосвітнім закладом. Важливо також залучати до процесу оцінювання всіх учасників освітнього процесу для забезпечення прозорості та об'єктивності результатів.*

Методика розрахунку показників оцінки ефективності функціонування закладів загальної середньої освіти є важливим інструментом для аналізу та покращення освітнього процесу. Вона дозволяє не лише оцінити рівень забезпеченості навчальних закладів необхідними ресурсами, але й виявити слабкі місця, що потребують удосконалення. У додатку А наведено різноманітні показники, які охоплюють кілька важливих аспектів діяльності освітніх установ: від кваліфікації педагогічних працівників до економічності використання ресурсів.

Для кожного показника зазначено методику розрахунку та пояснення щодо його необхідності, що дозволяє зрозуміти, які фактори визначають успішність освітнього процесу та на що необхідно звернути увагу в межах управлінських рішень. Варто відзначити, що показник «Частка педагогічних працівників з вищою

освітою» дозволяє оцінити рівень кваліфікації викладачів, що має безпосередній вплив на якість навчання. Інші показники, як-от «Забезпеченість навчальним процесом літературою» чи «Частка предметів, які викладаються з використанням інноваційних методів», дають уявлення про матеріальну базу та інноваційний підхід до навчання, що також впливає на рівень успішності учнів. Важливими є показники, що стосуються економічності використання ресурсів, зокрема «Видатки на забезпечення навчального процесу в розрахунку на одного учня», оскільки ефективне управління фінансами є ключовим для стабільного функціонування закладів.

Застосування методики розрахунку ефективності дозволяє не лише оцінити поточний стан навчальних закладів, але й дає змогу спрогнозувати напрямки для поліпшення. Показники, що характеризують рівень кваліфікації педагогів, забезпеченість ресурсами, а також економічні витрати, є основними критеріями для визначення успішності закладів загальної середньої освіти. Систематичний моніторинг цих показників дозволить виявити потенційні проблеми і вчасно вжити необхідних заходів для покращення якості освітніх послуг, що сприятиме не лише підвищенню рівня навчання, але й розвитку навчальних закладів в цілому.

Отже, для ефективного управління загальноосвітнім закладом необхідно використовувати комплексний підхід до оцінювання його діяльності. Оцінка повинна включати не лише фінансові та інфраструктурні аспекти, але й враховувати результати навчальної діяльності, якість кадрового забезпечення та задоволеність усіх учасників освітнього процесу. Враховуючи різноманітні критерії оцінки, керівництво закладу може приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, що сприятиме загальному розвитку школи та покращенню якості освіти.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

#### 2.1 Аналіз стану управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Приватний заклад освіти «СІНКГЛОБАЛ» (ПЗО «СІНКГЛОБАЛ») є навчальним закладом, що спеціалізується на наданні загальної середньої та початкової освіти в місті Київ. Заснований у 2017 році, цей заклад має приватну форму власності та зареєстрований у Голосіївському районі столиці за адресою: вул. Василя Касіяна, 2/1, офіс 367. ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» входить до структури Управління освіти Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації. Заклад надає широкий спектр освітніх послуг, що включають загальну середню освіту, початкову освіту, а також інші види навчання. Серед основних видів діяльності закладу – початкова освіта, загальна середня освіта, а також допоміжна діяльність у сфері освіти [20]. Загальна характеристика ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

| Параметр                | Характеристика                                          |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|
| Повна назва закладу     | Приватний заклад освіти «СІНКГЛОБАЛ»                    |
| Скорочена назва закладу | ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»                                        |
| Тип закладу             | Школа                                                   |
| Форма власності         | Приватна                                                |
| Місцезнаходження        | м. Київ, вул. Василя Касіяна, 2/1, офіс 367             |
| Керівник                | Власенко Оксана Анатоліївна                             |
| Засновники              | ТОВ «СІНКГЛОБАЛ»                                        |
| Телефон                 | (067) 448-4556                                          |
| Електронна пошта        | start@thinkglobal.xyz                                   |
| Реєстрація              | 16.06.2017                                              |
| Діяльність              | Освітні послуги в галузі початкової та середньої освіти |

*Джерело: розроблено автором на основі [20].*

Приватний заклад освіти «СІНКГЛОБАЛ» є важливою частиною освітньої інфраструктури Києва, надаючи високоякісні освітні послуги на різних рівнях. Від моменту заснування заклад здобув популярність серед батьків та учнів завдяки інноваційному підходу до освіти, використанню сучасних технологій та підтримці педагогічних ініціатив. Місія закладу полягає у забезпеченні доступу до якісної освіти, що відповідає сучасним вимогам.

Організаційна структура управління закладом освіти є важливою складовою ефективного функціонування ПЗО «СІНКГЛОБАЛ». Вона включає чітке розподілення обов'язків та функцій серед керівних осіб та підрозділів, що забезпечує оптимальну організацію освітнього процесу, адміністративної діяльності, а також підтримку внутрішнього контролю та зворотного зв'язку (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

*Джерело: розроблено автором на основі [20].*

Ключову роль в організації управлінської діяльності відіграє директор закладу, а також інші відповідальні особи, які координують навчальний процес, забезпечення ресурсами та взаємодію з державними та іншими установами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні функції та обов’язки управлінського персоналу ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

| Посада                                  | Основні функції та обов’язки                                                                                                              |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Директор                                | Загальне керівництво закладом, стратегічне планування, взаємодія з органами влади, контроль за виконанням освітніх стандартів та програм. |
| Заступник директора з навчальної роботи | Координація навчального процесу, організація викладання, контроль за дотриманням навчальних планів та програм.                            |
| Заступник директора з виховної роботи   | Організація виховної роботи, планування та проведення позакласних заходів, робота з батьками та учнями.                                   |
| Бухгалтер                               | Фінансовий облік закладу, контроль за витратами та доходами, складання фінансової звітності.                                              |
| Керівники філій                         | Управління діяльністю відокремлених підрозділів, контроль за виконанням навчальних і виховних програм.                                    |
| Адміністратор                           | Забезпечення адміністративної роботи, координація зв’язку між учасниками освітнього процесу, документація.                                |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ПЗО.*

Організаційна структура управління ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» є основою для ефективного функціонування навчального процесу та адміністративної діяльності закладу. Вона базується на чітко визначених ролях та відповідальності кожного керівника та співробітника. Структура включає ключові посади, які забезпечують належне управління, планування, виконання освітніх програм та супутніх адміністративних функцій. Така структура допомагає підтримувати високий рівень організації роботи та сприяє розвитку закладу.

Управління персоналом є одним із основних елементів, що забезпечують ефективність роботи будь-якої організації, зокрема в умовах нестабільної економічної ситуації. В умовах війни, що триває в Україні, багато підприємств стикаються з численними труднощами в управлінні своїми ресурсами, особливо у сфері кадрової політики. Зміни в чисельності персоналу є важливим індикатором того, як організація адаптується до нових умов, реагує на зовнішні виклики та прагне зберегти свою конкурентоспроможність. Одним із таких підприємств є ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», яке, як і багато інших компаній, зазнало значних змін у кадровій політиці через вплив війни (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Середньооблікова чисельність персоналу ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за 2021-2023 роки

*Джерело: розроблено автором на основі [21].*

Протягом 2021–2023 років чисельність персоналу ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» зазнала коливань, що відображає адаптаційні процеси, спричинені економічною ситуацією в країні, змінами в бізнес-процесах та необхідністю скорочення витрат. У 2021 році чисельність персоналу складала 36 осіб, у 2022 році зросла до 51 особи, а в 2023 році знову знизилася до 40 осіб. Ці зміни є свідченням того, як підприємство змінювало стратегію управління своїми ресурсами в умовах війни та нестабільної економічної ситуації.

Чисельність персоналу на підприємстві ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» у період з 2021 по 2023 роки змінювалася, що є свідченням того, як організація реагувала на вплив війни та інших економічних факторів. У 2021 році чисельність персоналу складала 36 осіб. Це був період до повномасштабного вторгнення Росії в Україну, коли підприємство могло діяти в більш стабільному економічному середовищі. Під час цього року бізнес ще не відчув на собі повний вплив війни, тому чисельність персоналу була меншою. У 2022 році чисельність персоналу зросла до 51 особи. З одного боку, це є наслідком необхідності збільшити штат для забезпечення більшої гнучкості та здатності адаптуватися до змін, що виникли через війну. З іншого боку, зростання кількості працівників пов'язано з переорієнтацією підприємства на нові

напрямки діяльності, наприклад, на відновлення виробничих потужностей чи розвиток нових продуктів у відповідь на змінений попит. У 2023 році чисельність персоналу знову знизилася до 40 осіб. Це свідчить про труднощі, з якими зіткнулося підприємство в умовах війни, зокрема через необхідність скорочення витрат або зміну стратегічних пріоритетів. Скорочення чисельності є також результатом деяких організаційних змін, таких як оптимізація штатного розкладу або реорганізація бізнес-процесів.

Аналіз динаміки чисельності персоналу ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за 2021–2023 роки показав, що підприємство, як і багато інших в Україні, зазнало значних змін через війну. Зростання чисельності працівників у 2022 році пояснене необхідністю адаптації до нових умов, а зменшення чисельності в 2023 році вказує на процеси оптимізації та адаптації до постійно змінюваних зовнішніх умов. Враховуючи дані, підприємству важливо не тільки реагувати на поточні зміни, але й розробляти стратегію управління персоналом, яка дозволить зберегти ефективність навіть у найскладніші часи. Важливим кроком є постійне вдосконалення кадрової політики, орієнтація на гнучкість у роботі з персоналом та впровадження інноваційних підходів до управління ресурсами.

Управління загальноосвітнім закладом є надзвичайно важливим елементом освітньої системи, оскільки ефективне управління визначає не тільки якість навчання, але й загальну організацію та розвиток закладу. ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» є прикладом сучасного навчального закладу, що, попри численні труднощі, пов'язані з війною та економічними складнощами, продовжує здійснювати свій освітній процес, адаптуючи стратегію управління до нових реалій. Цей аналіз стану управління закладом дає можливість оцінити, наскільки ефективно організація функціонує, враховуючи зміни в структурі, фінансуванні та управлінських практиках. Табл. 2.3 відображає динаміку кількох ключових показників управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за період з 2021 по 2023 рік.

Таблиця 2.3 – Показники управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за 2021-2023 рр.

| Найменування показників                        | Значення показників за роками |      |      | Зміна показників, + / – |          |                    |          |
|------------------------------------------------|-------------------------------|------|------|-------------------------|----------|--------------------|----------|
|                                                | 2021                          | 2022 | 2023 | 2022 р. до 2021 р.      |          | 2023 р. до 2022 р. |          |
|                                                |                               |      |      | абсол.                  | відн., % | абсол.             | відн., % |
| Середньоблікова чисельність працівників (осіб) | 36                            | 51   | 40   | 15                      | 41,67    | -11                | -21,57   |
| Чисельність адміністративного персоналу (осіб) | 5                             | 5    | 6    | 0                       | 0,00     | 1                  | 20,00    |
| Чисельність учнів (осіб)                       | 180                           | 220  | 200  | 40                      | 22,22    | -20                | -9,09    |
| Фінансування на утримання закладу (тис. грн)   | 2500                          | 3000 | 2800 | 500                     | 20,00    | -200               | -6,67    |
| Показник задоволеності учнів (%)               | 80                            | 85   | 82   | 5                       | 6,25     | -3                 | -3,53    |
| Показник задоволеності батьків (%)             | 75                            | 80   | 78   | 5                       | 6,67     | -2                 | -2,50    |

*Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності ПЗО.*

Аналізуючи представлені в табл. 2.3 показники, що характеризують стан управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» протягом 2021-2023 років, можна виявити певні тенденції та особливості. Середньоблікова чисельність працівників закладу продемонструвала значне зростання у 2022 році (на 15 осіб, або 41,67%), що свідчить про розширення діяльності або залучення додаткового персоналу. Проте вже у 2023 році спостерігається зменшення чисельності працівників на 11 осіб (або 21,57% від показника 2022 року), що може бути пов'язано з оптимізацією штату або іншими внутрішніми чи зовнішніми факторами. Важливо зазначити, що чисельність адміністративного персоналу залишалася стабільною у 2021 та 2022 роках (5 осіб), а у 2023 році зросла на одну особу (20%), що вказує на посилення адміністративної складової управління. Чисельність учнів у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» також зазнала змін протягом досліджуваного періоду. У 2022 році спостерігалось збільшення кількості учнів на

40 осіб (22,22%), що свідчить про зростання популярності закладу або розширення його освітніх програм. Однак у 2023 році кількість учнів зменшилася на 20 осіб (9,09% від показника 2022 року), що може бути пов'язано з демографічними змінами, міграційними процесами або конкуренцією з іншими навчальними закладами. Фінансування на утримання закладу також зросло у 2022 році на 500 тис. грн (20%) у зв'язку зі збільшенням кількості учнів та/або зростанням витрат. У 2023 році фінансування дещо зменшилося на 200 тис. грн (6,67%), що є наслідком оптимізації витрат або зміни джерел фінансування.

Показники задоволеності учнів та батьків демонструють позитивну динаміку у 2022 році, зростаючи відповідно на 5% (6,25%) та 5% (6,67%). Це свідчить про ефективну роботу педагогічного колективу та адміністрації у задоволенні потреб основних стейкхолдерів. Проте у 2023 році спостерігається незначне зниження рівня задоволеності як учнів (на 3%, або 3,53%), так і батьків (на 2%, або 2,50%), що є сигналом для адміністрації закладу щодо необхідності виявлення причин цього зниження та вжиття відповідних заходів для покращення якості освітнього процесу та взаємодії з учасниками освітнього процесу.

З метою оцінки стану управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» проведено анкетування (додаток Ж). Анкетування організовувала та проводила адміністрація ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», а також консультувалися зовнішні спеціалісти з аналізу управлінської діяльності в освітніх закладах. Дослідження спрямоване на виявлення сильних та слабких сторін організаційних процесів, взаємин між адміністрацією, персоналом та учнями, а також рівня фінансової підтримки та забезпечення навчальними ресурсами. Анкетування охопило викладачів, учнів та батьків, що дозволило отримати комплексний зворотний зв'язок для подальшого вдосконалення управлінської діяльності закладу.

Анкетування проводилось серед працівників (викладачів, адміністрації), учнів та батьків у приміщенні закладу, через внутрішні ресурси (електронна пошта, платформи для анкетування тощо) та під час зустрічей (якщо проводилось офлайн). Анкетування проводилось у серпні 2024 року з метою отримання зворотного

зв'язку щодо ефективності управління закладом за останні три роки. Воно було частиною аналізу діяльності закладу для вдосконалення управлінських практик та адаптації до нових умов, зокрема війни в Україні.

Анкетування було анонімним і проводилось як онлайн, так і офлайн (за бажанням респондентів). Це дозволяло охопити максимальну кількість учасників, забезпечити конфіденційність та підвищити якість отриманих даних. Отримані дані від проведення анкетування використовувались для аналізу наявних проблем та слабких місць у функціонуванні закладу, а також для подальшого прийняття рішень з покращення управлінських практик.

Результати проведеного анкетування оцінки стану управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» наведені на рис. 2.3 – 2.12.

Рисунок 2.3 відображає результати оцінки ефективності управлінської діяльності закладу. Питання, яке ставилось учасникам анкетування, стосувалося загальної оцінки управлінської діяльності закладу за п'ятибальною шкалою.

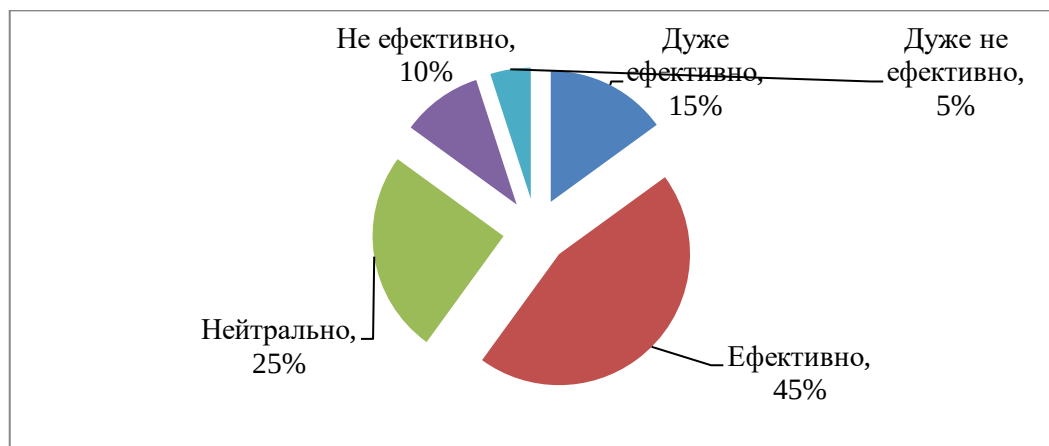


Рисунок 2.3 – Ефективність управлінської діяльності ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Переважає більшість респондентів оцінили ефективність управління як «ефективно» (45%) та «дуже ефективно» (15%). Однак 25% респондентів зазначили, що оцінка є нейтральною, і невелика частина вказала на недостатню ефективність управлінських заходів (15%). Ці результати свідчать про потребу в удосконаленні управлінських стратегій для більшої ефективності.

Рисунок 2.4 демонструє, як учасники оцінюють чіткість визначення управлінських структур і ролей у закладі.

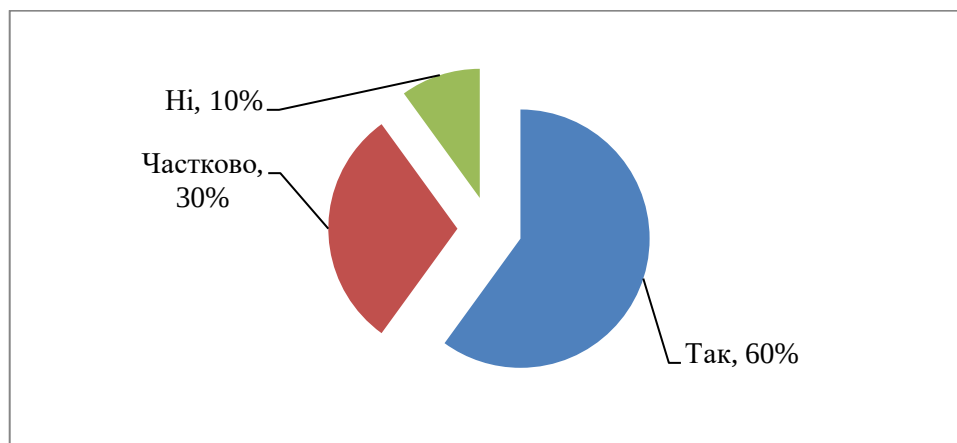


Рисунок 2.4 – Чіткість управлінських структур та ролей у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Варто відзначити, що 60% респондентів підтвердили, що у закладі чітко визначені управлінські структури та ролі, що свідчить про певний рівень організаційної структури. 30% респондентів вказали, що структура визначена частково, що свідчить про певні неясності чи потребу в уточненні організаційних ролей.

Рисунок 2.5 відображає рівень зручності для працівників та учнів закладу в умовах поточного управління.

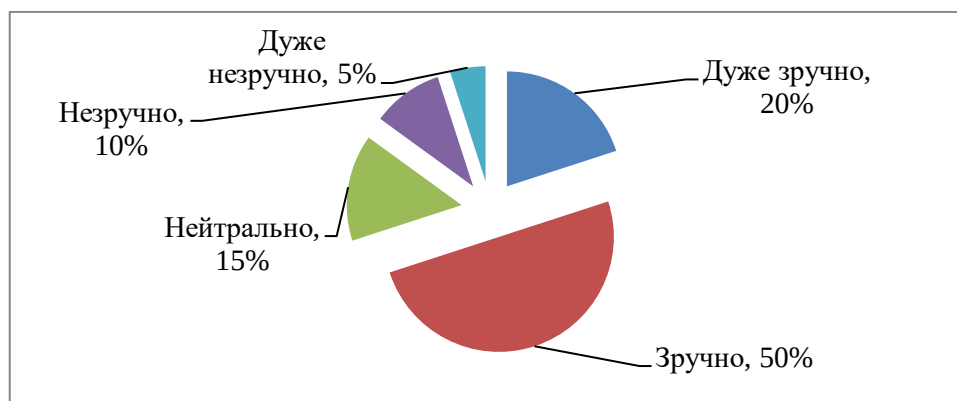


Рисунок 2.5 – Зручність роботи/навчання в умовах поточного управління в ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Так, 70% опитаних вважають умови зручними або дуже зручними, що свідчить про позитивну атмосферу в закладі. Проте 15% респондентів відзначили нейтральні або незручні умови, що вказує на потенційні проблеми у управлінських процесах.

Рисунок 2.6 демонструє результати оцінки відкритості діалогу адміністрації з працівниками/учнями/батьками в ПЗО «СІНКГЛОБАЛ».

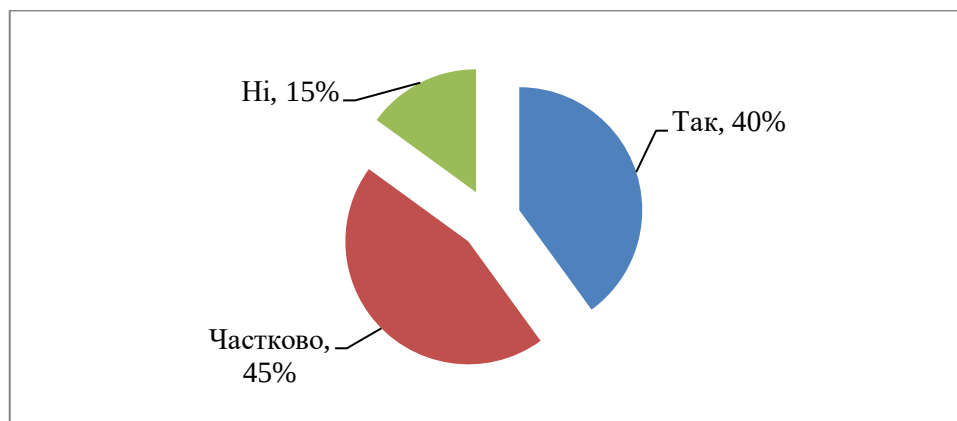


Рисунок 2.6 – Відкритість діалогу адміністрації з працівниками/учнями/батьками в ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Підтримка відкритого діалогу була оцінена в 40% випадків як позитивна, однак 45% респондентів відзначили часткову відкритість, що вказує на необхідність посилення комунікації між адміністрацією та іншими учасниками освітнього процесу.

Рисунок 2.7 показує результати оцінки фінансової підтримки закладу з боку адміністрації та інших джерел.

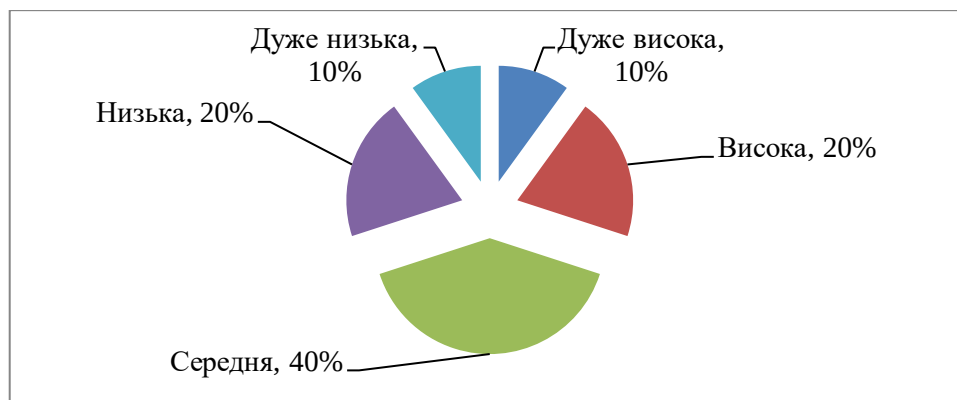


Рисунок 2.7 – Фінансова підтримка ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Респонденти переважно оцінюють фінансову підтримку як середню (40%) і низьку (30%). Лише 10% відзначили високу підтримку, що свідчить про недостатність фінансування для розвитку закладу.

Рисунок 2.8 відображає думки респондентів щодо забезпеченості закладу необхідними навчальними матеріалами та технічним обладнанням.

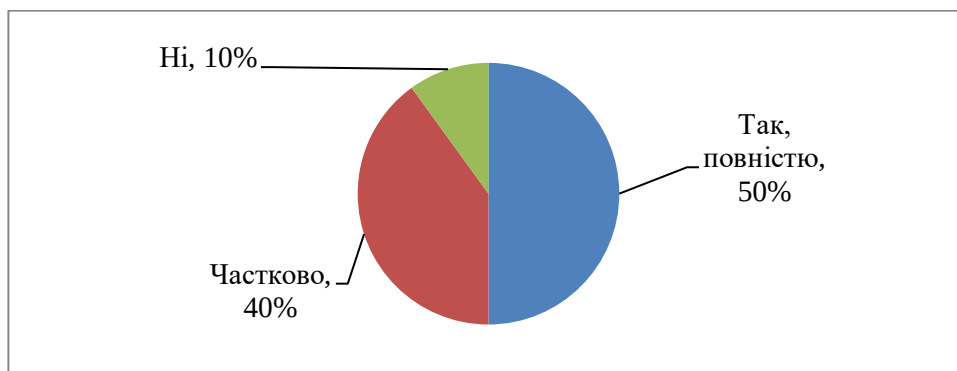


Рисунок 2.8 – Забезпеченість навчальними матеріалами та технічним обладнанням у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Більшість респондентів (90%) вказали, що забезпеченість матеріалами та обладнанням є на достатньому рівні, хоча 10% зазначили, що забезпечення потребує поліпшення.

Рисунок 2.9 ілюструє оцінку доступу до новітніх технологій та інтернет-ресурсів у закладі.

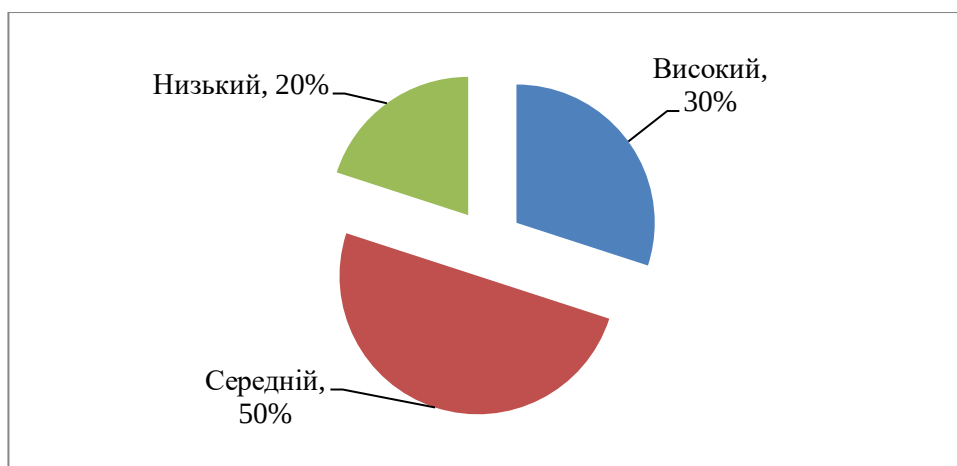


Рисунок 2.9 – Доступ до новітніх технологій та інтернет-ресурсів у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Так, 50% респондентів оцінили доступ як середній, що вказує на необхідність покращення умов доступу до сучасних технологій. 30% оцінюють рівень доступу як високий, що є позитивним фактором, однак 20% зазначили низький рівень доступу.

Рисунок 2.10 відображає ставлення до взаємин між адміністрацією та персоналом закладу.

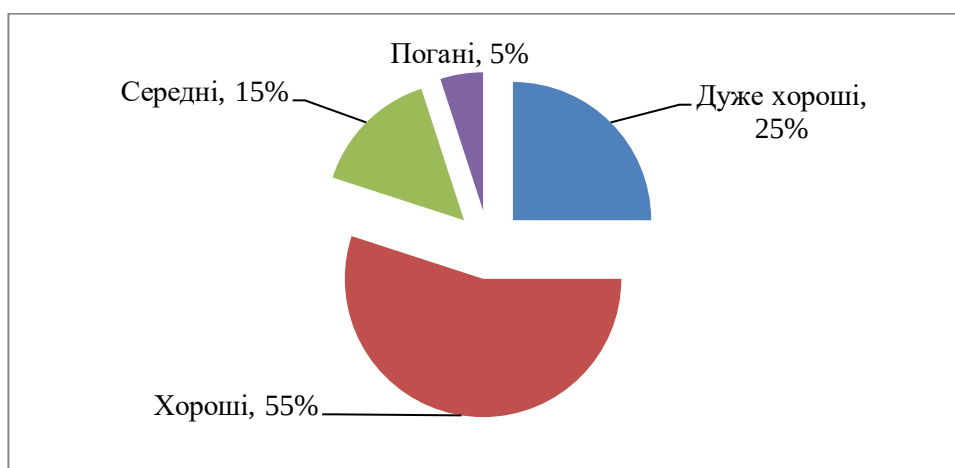


Рисунок 2.10 – Взаємини між адміністрацією та персоналом у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Більшість респондентів оцінює ці взаємини як хороші або дуже хороші (80%), що свідчить про гармонійний клімат в організації.

Рисунок 2.11 показує атмосферу в колективі закладу за результатами анкетування.

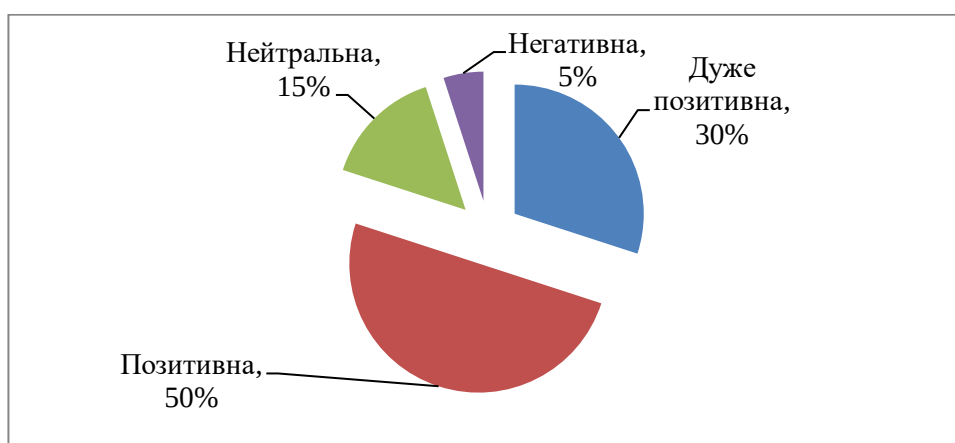


Рисунок 2.11 – Атмосфера в колективі ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Позитивну атмосферу в колективі оцінили 80% респондентів, що є хорошим показником для командної роботи та взаємодії.

Рисунок 2.12 показує, як респонденти оцінюють підтримку адміністрацією здорового клімату для розвитку навчального процесу.

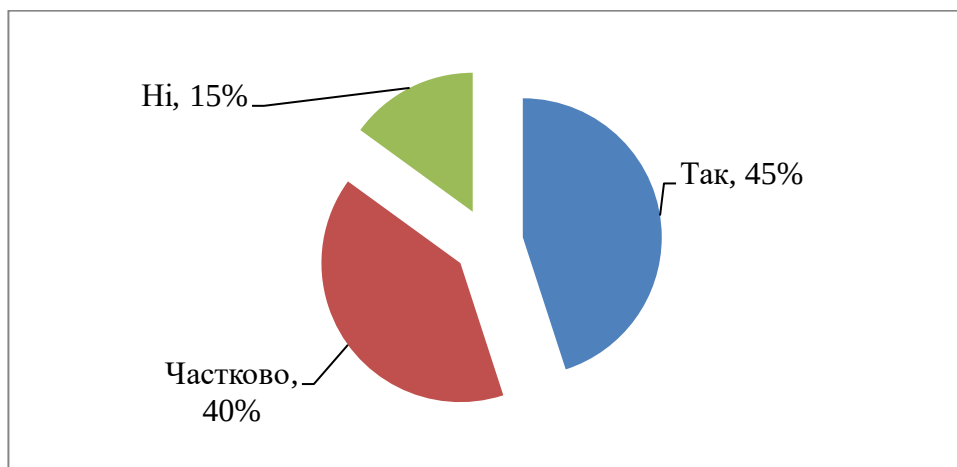


Рисунок 2.12 – Підтримка адміністрацією здорового клімату для розвитку навчального процесу ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

Варто відзначити, що 45% респондентів відзначили, що адміністрація підтримує здоровий клімат, а ще 40% вказали на часткову підтримку. Лише 15% вважають, що такого клімату не існує, що потребує уваги адміністрації для покращення умов для навчання.

SWOT-аналіз ефективності управління Приватним закладом освіти «СІНКГЛОБАЛ» дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, з якими стикається заклад в умовах сучасного освітнього середовища. Враховуючи інформацію про управлінську структуру, фінансові показники та відгуки учасників освітнього процесу, аналіз дає змогу визначити стратегічні напрямки для підвищення ефективності управлінської діяльності, а також для оптимізації ресурсів і комунікаційних процесів. Метою цього аналізу є виявлення ключових аспектів діяльності закладу, які потребують уваги для подальшого успішного розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ефективності управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Чітка управлінська структура. За результатами опитувань, 60% учасників вказали, що у закладі чітко визначені управлінські структури та ролі, що дозволяє забезпечити ефективність організаційного процесу.</li> <li>– Позитивна атмосфера в колективі. 80% респондентів оцінюють атмосферу в колективі як позитивну чи дуже позитивну, що сприяє ефективній взаємодії та злагодженій роботі.</li> <li>– За даними фінансової звітності, заклад демонструє зростання чистого прибутку, що свідчить про певну фінансову стабільність.</li> <li>– Доступність навчальних матеріалів. 50% респондентів вказали, що заклад забезпечений необхідними навчальними матеріалами та технічним обладнанням на достатньому рівні.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Відкритість управлінського діалогу. Лише 40% респондентів відзначили наявність відкритого діалогу між адміністрацією та іншими учасниками процесу (працівниками, учнями, батьками), що свідчить про потенційні проблеми в комунікації.</li> <li>– Низька фінансова підтримка. 30% опитаних оцінюють фінансову підтримку закладу як середню чи низьку, що може обмежувати можливості для розвитку та покращення матеріально-технічної бази.</li> <li>– Доступ до новітніх технологій. Лише 30% респондентів оцінюють доступ до новітніх технологій як високий, що може негативно впливати на якість освітнього процесу та конкурентоспроможність закладу.</li> <li>– Незадоволеність умовами навчання. 10% респондентів вважають, що умови навчання в закладі є незручними, що може бути результатом недостатньої уваги до комфортного середовища для учнів.</li> </ul> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток комунікації та діалогу. Підвищення рівня відкритості між адміністрацією та учасниками освітнього процесу може покращити загальну ефективність управління та створити сприятливі умови для розвитку закладу.</li> <li>– Збільшення фінансування та ресурсної бази. Залучення додаткових фінансових ресурсів або оптимізація фінансування дозволить покращити матеріально-технічне забезпечення та впровадження новітніх технологій в освітній процес.</li> <li>– Вдосконалення навчальних технологій. Інвестування у новітні технології та підвищення рівня доступу до інтернет-ресурсів дозволить підвищити якість навчання та зробить заклад більш конкурентоспроможним.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Фінансова нестабільність. Зниження рівня фінансової підтримки або економічні труднощі можуть негативно вплинути на здатність закладу забезпечувати стабільний розвиток.</li> <li>– Проблеми з кадровим забезпеченням. Незадоволеність умовами праці чи недостатній рівень кваліфікації педагогічного складу може привести до зниження якості освітнього процесу.</li> <li>– Конкуренція з іншими навчальними закладами. Зростання кількості приватних навчальних закладів та зростаюча конкуренція на ринку освіти можуть поставити під загрозу позиції ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», якщо не буде реалізовано належне вдосконалення освітніх послуг.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |

Таким чином, ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» має певні сильні сторони, які можуть стати основою для подальшого розвитку, однак є й кілька слабких місць, які потребують уваги. Важливо акцентувати на підвищенні рівня фінансової

підтримки, вдосконаленні комунікації та розвитку доступу до новітніх технологій, що дозволить закладу зміцнити свої позиції на освітньому ринку.

Однією з основних сильних сторін ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» є чітка управлінська структура, що дозволяє ефективно організовувати робочі процеси. 60% учасників опитування вказали на наявність чітко визначених ролей та структур, що позитивно позначається на ефективності управління. Позитивна атмосфера в колективі також є важливим чинником, оскільки 80% респондентів зазначили, що взаємини в команді є здебільшого позитивними. Ці фактори сприяють високій організованості та злагодженій роботі. Крім того, фінансова стабільність закладу, що виявляється через зростання чистого прибутку в останні роки, підкріплюється достатньою матеріально-технічною базою, про що свідчить оцінка 50% респондентів, які підтвердили наявність необхідних навчальних матеріалів і технічного обладнання.

Незважаючи на сильні сторони, ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» має низку слабких місць, що можуть стати перепоною для подальшого розвитку. Однією з найбільших проблем є недостатній рівень відкритості управлінського діалогу. Лише 40% респондентів вказали на наявність відкритої комунікації між адміністрацією, персоналом та батьками, що може впливати на взаєморозуміння і ефективність управління. Також, хоча фінансовий результат загалом є позитивним, 30% опитаних вказали на середній чи низький рівень фінансової підтримки, що обмежує можливості для розвитку. Іншою слабкою стороною є обмежений доступ до новітніх технологій. Лише 30% респондентів оцінили рівень доступу до нових технологій як високий, що є важливим чинником для підтримки конкурентоспроможності закладу.

Один із основних напрямків для розвитку ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» полягає в покращенні комунікаційної відкритості між адміністрацією та учасниками освітнього процесу. Підвищення рівня відкритого діалогу дозволить зменшити відстань між усіма учасниками та поліпшити управлінські процеси. Збільшення фінансування та ресурсної бази дасть змогу забезпечити більш високий рівень навчання та впровадження інновацій, що дозволить ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» стати

конкурентоспроможнішим на ринку освіти. Вдосконалення навчальних технологій та доступу до новітніх інтернет-ресурсів також може значно покращити якість навчального процесу і залучити нових учнів.

Основними загрозами для ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» є фінансова нестабільність, що може стати результатом економічних труднощів або зниження фінансової підтримки. Проблеми з кадровим забезпеченням також можуть вплинути на ефективність освітнього процесу, оскільки недостатня кваліфікація чи незадоволення умовами праці педагогів можуть призвести до зниження якості навчання. Крім того, зростаюча конкуренція на ринку приватних навчальних закладів може поставити під загрозу позиції ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», якщо заклад не впровадить необхідні зміни і вдосконалення у своїй діяльності.

Таким чином, SWOT-аналіз показує, що ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» має певні переваги, які можуть сприяти його подальшому розвитку, але також стикається з низкою викликів. Важливо приділити увагу підвищенню рівня фінансової підтримки, вдосконаленню комунікаційних процесів та розвитку доступу до новітніх технологій, що дозволить покращити якість освітнього процесу та забезпечити сталий розвиток закладу. Налагодження відкритого діалогу між адміністрацією та учасниками освітнього процесу, а також інвестування в новітні технології допоможе зміцнити позиції закладу на конкурентному ринку освіти.

## **2.2 Оцінювання ефективності управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»**

Оцінювання ефективності управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» є важливим кроком у забезпеченні стабільності та розвитку закладу, особливо в умовах економічної нестабільності, що характерні для останніх років в Україні. Війна та економічна криза значно вплинули на фінансові показники, однак правильне управлінське рішення та ефективне планування ресурсів допомогли зберегти стабільність закладу. Управління загальноосвітнім закладом є важливою складовою системи освіти, оскільки від ефективності

управлінських рішень залежить не тільки фінансовий стан, але й якість освітніх послуг. ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» – це навчальний заклад, який працює в умовах економічних викликів та нестабільної ситуації в Україні, спричиненої війною. Аналіз стану управління цим закладом за період 2021–2023 років дозволяє оцінити його фінансову стабільність, ефективність управлінських рішень та адаптацію до нових умов. Використовуючи наведену методику розрахунку показників оцінки ефективності функціонування закладів загальної середньої освіти, яка наведена у п. 1.3 роботи, проведемо розрахунок показників для ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ефективності функціонування ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за 2021-2023 рр.

| Найменування показників                                      | Значення показників за роками |      |      | Зміна показників, + / – |          |                    |          |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|------|------|-------------------------|----------|--------------------|----------|
|                                                              | 2021                          | 2022 | 2023 | 2022 р. до 2021 р.      |          | 2023 р. до 2022 р. |          |
|                                                              |                               |      |      | абсол.                  | відн., % | абсол.             | відн., % |
| 1                                                            | 2                             | 3    | 4    | 5                       | 6        | 7                  | 8        |
| Частка педагогічних працівників з вищою освітою, %           | 95                            | 96   | 97   | 1                       | 1,05     | 1                  | 1,04     |
| Частка додаткових освітніх програм, %                        | 30                            | 32   | 34   | 2                       | 6,67     | 2                  | 6,25     |
| Забезпеченість навчального процесу літературою, %            | 2,5                           | 2,7  | 3,0  | 0,2                     | 8,00     | 0,3                | 11,11    |
| Частка предметів з інноваційними методами, %                 | 40                            | 45   | 50   | 5                       | 12,50    | 5                  | 11,11    |
| Частка предметів профільного характеру в 10-11 класах, %     | 60                            | 62   | 64   | 2                       | 3,33     | 2                  | 3,23     |
| Якісна успішність, %                                         | 75                            | 78   | 80   | 3                       | 4,00     | 2                  | 2,56     |
| Частка учнів-переможців олімпіад, %                          | 10                            | 12   | 15   | 2                       | 20,00    | 3                  | 25,00    |
| Кількість випускників, зарахованих до закладів профосвіти, % | 25                            | 27   | 30   | 2                       | 8,00     | 3                  | 11,11    |

Продовження табл. 2.5

| 1                                                                      | 2    | 3    | 4    | 5   | 6     | 7   | 8     |
|------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-----|-------|-----|-------|
| Забезпеченість навчальними площами, %                                  | 95   | 95   | 96   | 0   | 0,00  | 1   | 1,05  |
| Частка капітальних видатків на загальну освіту, %                      | 15   | 18   | 20   | 3   | 20,00 | 2   | 11,11 |
| Частка введених в експлуатацію загальноосвітніх навчальних закладів, % | 5    | 6    | 7    | 1   | 20,00 | 1   | 16,67 |
| Видатки на забезпечення навчального процесу на 1 учня, грн             | 3000 | 3200 | 3400 | 200 | 6,67  | 200 | 6,25  |
| Видатки на обслуговування майна на 1 м <sup>2</sup> площі, грн         | 20   | 22   | 25   | 2   | 10,00 | 3   | 13,64 |
| Кількість учнів на 1 вчителя                                           | 18   | 19   | 20   | 1   | 5,56  | 1   | 5,26  |

*Джерело: розроблено автором внутрішньої звітності ПЗО.*

Представлені в табл. 2.5 показники відображають позитивну динаміку в більшості аспектів функціонування ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» протягом 2021-2023 років, що свідчить про ефективне управління закладом. Частка педагогічних працівників з вищою освітою стабільно зростає, досягнувши 97% у 2023 році, що є важливим фактором забезпечення високої якості освітнього процесу. Аналогічну тенденцію демонструє частка додаткових освітніх програм, яка збільшилася з 30% до 34%, розширюючи можливості для всебічного розвитку учнів. Забезпеченість навчального процесу літературою також показує позитивне зростання, хоча абсолютні значення потребують додаткового аналізу для оцінки повної відповідності потребам.

Впровадження інноваційних методів навчання є важливим напрямком розвитку закладу, і частка предметів, що їх використовують, зросла з 40% до 50% протягом досліджуваного періоду. Збільшення частки предметів профільного характеру в старшій школі (з 60% до 64%) свідчить про поглиблення спеціалізації

навчання та підготовку учнів до подальшої освіти. Якісна успішність учнів також демонструє позитивну динаміку, досягнувши 80% у 2023 році, що є результатом ефективної навчально-виховної роботи. Особливо слід відзначити значне зростання частки учнів-переможців олімпіад (з 10% до 15%), що свідчить про високий рівень підготовки талановитих учнів та ефективність роботи з ними. Збільшення відсотка випускників, зарахованих до закладів професійної освіти (з 25% до 30%), вказує на успішну профорієнтаційну роботу закладу.

Забезпеченість навчальними площами залишається на високому рівні (близько 95-96%), що створює комфортні умови для навчання. Зростання частки капітальних видатків на загальну освіту (з 15% до 20%) та частки введених в експлуатацію загальноосвітніх навчальних закладів (з 5% до 7%) свідчить про інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази. Посліпне зростання видатків на забезпечення навчального процесу на 1 учня та видатків на обслуговування майна на 1 м<sup>2</sup> площі відображає збільшення фінансових ресурсів, спрямованих на якість освіти та утримання інфраструктури. Однак, слід звернути увагу на поступове збільшення кількості учнів на 1 вчителя (з 18 до 20), що може потребувати подальшого аналізу щодо його впливу на якість індивідуального підходу до навчання. Загалом, аналіз показників ефективності функціонування ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за 2021-2023 роки демонструє позитивні тенденції у більшості ключових сфер діяльності, що є результатом ефективного управління та спрямованості на якісний розвиток закладу.

Табл. 2.6 містить основні фінансово-економічні показники діяльності ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за 2021-2023 рр. (додатки Б-Д).

Упродовж 2021–2023 років фінансово-економічна діяльність ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» зазнала суттєвих змін, що відображають як зовнішні виклики, так і адаптаційні заходи керівництва закладу. У період 2022 року порівняно з 2021 роком спостерігається різке зниження обсягу реалізованої продукції (освітніх послуг) – на 5123,9 тис. грн або 51,29%. Така негативна динаміка, найімовірніше, була спричинена наслідками воєнного стану, релокації сімей, зменшенням кількості учнів та загальною економічною нестабільністю. У 2023 році падіння

продовжилося, хоч і менш різко – обсяг реалізованих послуг знизився ще на 1691,6 тис. грн (на 34,76% порівняно з 2022 роком).

Таблиця 2.6 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за 2021–2023 рр.

| Найменування показників                                                                       | Значення показників за роками |       |        | Зміна показників, + / – |          |                    |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------|--------|-------------------------|----------|--------------------|----------|
|                                                                                               | 2021                          | 2022  | 2023   | 2022 р. до 2021 р.      |          | 2023 р. до 2022 р. |          |
|                                                                                               |                               |       |        | абсол.                  | відн., % | абсол.             | відн., % |
| А                                                                                             | 1                             | 2     | 3      | 4                       | 5        | 6                  | 7        |
| Реалізована продукція (товари, роботи, послуги) (РП), тис.грн.                                | 9990,9                        | 4867  | 3175,4 | -5123,9                 | -51,29   | -1691,6            | -34,76   |
| Прибуток, тис. грн.                                                                           | 57,2                          | 78,9  | 427,1  | 21,7                    | 37,94    | 348,2              | 441,32   |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                                                    | 46,9                          | 64,7  | 350,2  | 17,8                    | 37,95    | 285,5              | 441,27   |
| Рентабельність РП, %                                                                          | 0,57                          | 1,62  | 11,03  | 1,05                    | 184,21   | 9,41               | 580,86   |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб                                                | 36                            | 51    | 40     | 15                      | 41,67    | -11                | -21,57   |
| Річний виробіток одного працівника за показником РП, тис. грн.                                | 277,53                        | 95,43 | 79,39  | -182,1                  | -65,61   | -16,04             | -16,81   |
| Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.                                              | 14017,8                       | 14857 | 17442  | 839,2                   | 5,99     | 2585               | 17,4     |
| Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника | –                             | 0,344 | 0,824  | –                       | –        | –                  | –        |

*Джерело: розроблено автором на основі [21].*

Незважаючи на зниження доходів від реалізації, прибутковість закладу значно зросла. Так, прибуток у 2022 році зріс на 21,7 тис. грн (на 37,94%) порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – ще на 348,2 тис. грн (на 441,32%). Подібна динаміка спостерігається і за показником чистого прибутку: у 2022 році приріст становив 17,8 тис. грн (37,95%), а у 2023 році – 285,5 тис. грн (441,27%). Це свідчить про

суттєве зниження витрат або ж оптимізацію операційної діяльності, зокрема завдяки цифровізації навчального процесу чи переходу на дистанційний формат.

Показник рентабельності реалізованої продукції зростав особливо динамічно: з 0,57% у 2021 році до 1,62% у 2022 році (збільшення на 1,05 п.п., або 184,21%) та до 11,03% у 2023 році (зростання ще на 9,41 п.п., або 580,86%). Такий стрибок є показником високої ефективності використання наявних ресурсів у 2023 році.

Щодо кадрової ситуації, то середньооблікова чисельність працівників у 2022 році зросла з 36 до 51 особи (на 15 працівників або 41,67%), що, ймовірно, пов'язано з намаганням забезпечити якість освітніх послуг під час перебудови навчального процесу. Проте у 2023 році кількість працівників зменшилась до 40 осіб (на 11 осіб або 21,57%), що свідчить про оптимізацію штату.

Незважаючи на зменшення загального обсягу реалізації, середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2022 році зросла на 839,2 грн (5,99%), а у 2023 році – ще на 2585 грн (17,4%). Така тенденція може бути пов'язана з утриманням ключових кадрів та конкуренцією на ринку праці в умовах нестабільності.

Річний виробіток одного працівника за показником реалізованої продукції істотно знизився: з 277,53 тис. грн у 2021 році до 95,43 тис. грн у 2022 році (падіння на 65,61%), а у 2023 році – до 79,39 тис. грн (зменшення ще на 16,81%). Це свідчить про зниження продуктивності праці, що є характерним для галузі освіти в період криз.

Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати у 2022 році становив 0,344, а у 2023 – 0,824. Значення менше 1 вказує на те, що зарплати зростали швидше, ніж продуктивність, що в перспективі може стати загрозою для фінансової стабільності.

Аналіз фінансових показників є важливим інструментом для оцінки ефективності управління фінансами будь-якого підприємства, зокрема для загальноосвітніх закладів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз коефіцієнтів фінансового стану ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»  
для оцінки ефективності управління загальноосвітнім закладом

| Найменування показників                                   | Значення показників за роками |       |       | Зміна показників, + / – |          |                    |          |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------|-------|-------|-------------------------|----------|--------------------|----------|
|                                                           | 2021                          | 2022  | 2023  | 2022 р. до 2021 р.      |          | 2023 р. до 2022 р. |          |
|                                                           |                               |       |       | абсол.                  | відн., % | абсол.             | відн., % |
| Коефіцієнт поточної ліквідності                           | 1,13                          | 1,35  | 1,36  | 0,22                    | 19,47    | 0,01               | 0,74     |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                         | 0,21                          | 0,19  | 0,35  | -0,02                   | -9,52    | 0,16               | 84,21    |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                            | 0,23                          | 0,27  | 0,36  | 0,04                    | 17,39    | 0,09               | 33,33    |
| Коефіцієнт автономії                                      | 0,12                          | 0,27  | 0,28  | 0,15                    | 125,00   | 0,01               | 3,70     |
| Рентабельність активів (ROA), %                           | 1,12                          | 3     | 10,41 | 1,88                    | 167,86   | 7,41               | 247,00   |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), %                 | 9,43                          | 11,69 | 46,03 | 2,26                    | 23,97    | 34,34              | 293,76   |
| Чиста маржа                                               | 0                             | 0,01  | 0,11  | 0,01                    | x        | 0,1                | 1000,00  |
| Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом | 9,37                          | 13,78 | 14,29 | 4,41                    | 47,07    | 0,51               | 3,70     |
| Коефіцієнт заборгованості                                 | 0,88                          | 0,73  | 0,72  | -0,15                   | -17,05   | -0,01              | -1,37    |

*Джерело: розроблено автором на основі [21].*

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність закладу погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. З 2021 року коефіцієнт зріс з 1,13 до 1,36 у 2023 році, що є позитивною тенденцією. Це означає, що заклад має достатньо ліквідних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність організації погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів). Впродовж трьох років цей коефіцієнт демонструє зростання з 0,21 до 0,35, що свідчить про підвищення рівня готівкових коштів або еквівалентів у структурі активів, покращуючи таким чином фінансову стійкість закладу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності враховує короткострокові зобов'язання, які можуть бути швидко ліквідовані без значних витрат часу, але без врахування

запасів. Зростання цього коефіцієнта з 0,23 до 0,36 підтверджує покращення здатності покривати поточні зобов'язання без використання запасів.

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в структурі фінансування організації. З 2021 року цей показник зріс з 0,12 до 0,28, що свідчить про збільшення незалежності від зовнішніх джерел фінансування та кращу фінансову стабільність закладу.

Рентабельність активів (ROA) відображає ефективність використання всіх активів організації для генерування прибутку. Зростання цього коефіцієнта з 1,12% до 10,41% є значним досягненням і вказує на ефективне управління активами та зростання прибутковості.

Рентабельність власного капіталу (ROE) оцінює ефективність використання власного капіталу для отримання прибутку. З 2021 року цей показник зріс з 9,43% до 46,03%, що є суттєвим покращенням і вказує на значне збільшення прибутковості для власників закладу.

Чиста маржа показує співвідношення чистого прибутку до доходів організації. Впродовж трьох років цей показник збільшився з 0 до 0,11, що вказує на покращення загальної рентабельності діяльності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом вказує на можливість покриття необоротних активів за рахунок власних фінансів. З 9,37 до 14,29 впродовж аналізованого періоду цей коефіцієнт збільшився, що свідчить про покращення фінансової стійкості закладу.

Коефіцієнт заборгованості демонструє частку позикових коштів у фінансуванні організації. Зниження цього показника з 0,88 до 0,72 вказує на зменшення залежності від зовнішніх позик і зменшення фінансових ризиків.

Загалом, аналіз фінансових коефіцієнтів ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за 2021-2023 роки свідчить про позитивні зміни в фінансовому становищі закладу. Зокрема, спостерігається покращення ліквідності, рентабельності, а також зниження залежності від зовнішніх фінансових джерел. Ці зміни позитивно впливають на загальну ефективність управління закладом, що дозволяє забезпечити стабільність і зростання в умовах мінливого економічного середовища. Важливою є також

значна рентабельність активів та власного капіталу, що підвищує довіру до закладу серед його інвесторів та партнерів.

Отже, проведений аналіз фінансових показників ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за період 2021–2023 років дозволяє зробити кілька важливих висновків. Позитивна динаміка ліквідності, зокрема зростання коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, свідчить про здатність закладу покривати свої короткострокові зобов'язання навіть в умовах економічної кризи. Зростання рентабельності активів (ROA) і власного капіталу (ROE) вказує на ефективне використання ресурсів та високий рівень управлінської ефективності, незважаючи на зменшення доходів від реалізації продукції. Водночас, різке зростання інших витрат в 2023 році потребує подальшої уваги до оптимізації витратної частини бюджету. Таким чином, ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» продемонстрував високу адаптивність до змінюваних умов і здатність зберігати фінансову стабільність навіть в умовах значних економічних труднощів.

Проблеми в управлінні освітнім закладом, зокрема таким як ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», потребують комплексного аналізу з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу. Ефективне функціонування сучасного загальноосвітнього закладу залежить не лише від якості надання освітніх послуг, а й від здатності адміністрації гнучко реагувати на зміни ринку, соціально-економічні виклики та конкурентне середовище. Упродовж 2021–2023 років ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» зіткнувся з низкою управлінських проблем, що знайшли відображення як у фінансово-економічних показниках діяльності, так і в організаційних аспектах освітнього процесу. Табл. 2.8 систематизує основні проблеми, що виникли у функціонуванні закладу, а також можливі причини їх появи. Особливу увагу приділено таким критичним аспектам, як значне скорочення обсягів реалізованих освітніх послуг, зростання витрат при одночасному падінні продуктивності праці, дисбаланс між фондом заробітної плати та результативністю роботи, а також зниження рівня задоволеності споживачів освітніх послуг. Виявлення причин кожної проблеми дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки

для розробки ефективних управлінських рішень з метою стабілізації та підвищення ефективності діяльності освітнього закладу.

Таблиця 2.8 – Проблеми та причини в забезпеченні ефективності управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

| Проблема (потенційна)                                         | Можливі причини                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Значне зниження обсягів реалізованої продукції                | Зниження попиту на освітні послуги, посилення конкуренції, демографічні зміни, неефективна маркетингова стратегія, обмеження, пов'язані з економічною кризою та воєнним станом.                                                                                      |
| Різке зростання прибутку на основі зниження реалізації послуг | Оптимізація витрат (можливо, за рахунок якості), значні нерегулярні доходи, зміна структури послуг з вищою маржинальністю, недостатнє відображення реального стану справ у фінансовій звітності (потребує перевірки).                                                |
| Значне зростання зарплатомісткості реалізованої продукції     | Непропорційне зростання фонду заробітної плати порівняно зі зниженням обсягів реалізації, неефективне використання трудових ресурсів, вимушене збільшення оплати праці для утримання кваліфікованих кадрів в умовах нестабільності.                                  |
| Падіння річного виробітку на одного працівника                | Зростання чисельності персоналу без відповідного збільшення обсягів наданих послуг, неефективна організація праці, зниження мотивації персоналу, недостатня кваліфікація новоприйнятих працівників (у 2022 році).                                                    |
| Незначне зниження рівня задоволеності учнів та батьків        | Погіршення якості окремих освітніх послуг, недостатня комунікація з батьками, психологічна напруга, пов'язана з зовнішніми обставинами, неврахування потреб окремих груп учнів, проблеми з організацією навчального процесу.                                         |
| Збільшення кількості учнів на одного вчителя                  | Недостатнє фінансування для найму додаткового педагогічного персоналу, зростання контингенту учнів без відповідного збільшення кількості вчителів, що може призвести до збільшення навантаження на педагогів та зниження якості індивідуального підходу до навчання. |
| Недостатній рівень цифровізації та інноваційного розвитку     | Відсутність або застарілість цифрових платформ, низький рівень ІТ-компетентності працівників, нестача фінансування для технологічного оновлення, відсутність стратегічного бачення цифрового розвитку, недостатня підготовка до гнучких форм управління та навчання. |

Проведений аналіз потенційних проблем в забезпеченні ефективності управління ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» на основі динаміки ключових фінансово-економічних показників та показників функціонування за 2021-2023 роки виявив низку аспектів, що потребують уваги. Значне зниження обсягів реалізованої продукції, незважаючи на зростання прибутковості, свідчить про необхідність перегляду маркетингової стратегії та адаптації до змін ринку освітніх послуг. Різке зростання зарплатомісткості на тлі падіння виробітку персоналу вказує на потенційну неефективність використання трудових ресурсів, що потребує

оптимізації кадрової політики та організації праці. Незначне зниження рівня задоволеності учнів та батьків є важливим сигналом для адміністрації щодо необхідності поглибленого вивчення їхніх потреб та покращення якості освітнього процесу та комунікації. Збільшення кількості учнів на одного вчителя може негативно вплинути на якість індивідуального підходу до навчання та потребує збалансування педагогічного навантаження.

Загалом, незважаючи на позитивні тенденції у фінансовій стійкості та рентабельності ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», виявлені потенційні проблеми вказують на необхідність подальшого комплексного аналізу управлінських процесів та розробки стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності закладу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Усунення виявлених проблем та запобігання їхньому поглибленню сприятиме забезпеченню сталого розвитку ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» та підвищенню якості надаваних освітніх послуг.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»**

### **3.1 Рекомендації щодо вдосконалення управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»**

Управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за умов економічної нестабільності в Україні вимагає застосування комплексних підходів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, підвищення ефективності навчального процесу та оптимізацію ресурсів. Зважаючи на спад доходів і зростання витрат, важливим кроком є впровадження системи бюджетного контролю та моніторингу витрат на всіх етапах функціонування закладу. Запровадження автоматизованих систем обліку витрат дозволить своєчасно виявляти неефективні витрати і запобігати їх зростанню. Окрему увагу слід приділити оптимізації витрат на енергоресурси, адміністративні та управлінські послуги, а також перегляду витрат на утримання приміщень.

Для забезпечення фінансової стабільності ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» доцільно зосередитися на пошуку додаткових джерел фінансування. Це може включати залучення грантів, спонсорських внесків, а також розвиток партнерств з іншими освітніми установами чи комерційними структурами. Створення фондів підтримки, співпраця з міжнародними організаціями та місцевими органами влади допоможуть закладу зберігати фінансову стабільність у кризові періоди.

Враховуючи коливання чисельності персоналу, важливо розробити стратегію оптимізації кадрових ресурсів. Одним з можливих кроків є впровадження гнучких форм зайнятості, що дозволить закладу ефективніше використовувати персонал в умовах непередбачуваних змін. Підвищення кваліфікації викладачів та адміністраторів, організація постійного навчання та професійного розвитку

сприятиме покращенню якості освітніх послуг та забезпеченню ефективного функціонування закладу.

Сучасні цифрові рішення можуть значно підвищити ефективність управління. Розробка і впровадження електронних платформ для адміністрування учнівських даних, фінансових операцій і комунікацій з батьками сприятиме прозорості та оптимізації процесів. Використання аналітичних інструментів для оцінки результативності навчального процесу, управлінських рішень та фінансової діяльності дозволить своєчасно коригувати стратегії управління.

Для підвищення стійкості закладу до майбутніх економічних і соціальних потрясінь важливим кроком є розробка середньо- та довгострокових стратегічних планів. Необхідно впровадити механізми оцінки і управління ризиками, пов'язаними з економічною ситуацією в країні, змінами в політичному середовищі та технологічними новаціями. Систематичний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність закладу, дозволить своєчасно реагувати на виклики та оптимізувати стратегії управління. Для залучення нових учнів і покращення репутації закладу необхідно розвивати маркетингову стратегію, що включатиме активне використання соціальних медіа, онлайн-кампаній, участь у виставках та конференціях. Окрім цього, важливим аспектом є підвищення рівня комунікації з батьками та учнями, що сприятиме покращенню довіри до закладу і забезпечить більш тісний контакт між адміністрацією та родинами.

Для забезпечення конкурентоспроможності ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» необхідно звернути увагу на модернізацію навчальних програм, впровадження інноваційних методик навчання, а також на використання сучасних технологій для покращення навчального процесу. Регулярне оновлення навчальних планів відповідно до сучасних вимог освіти і потреб ринку праці дозволить закладу залишатися на передовій в освітній сфері. Запровадження зазначених заходів дозволить ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» підвищити ефективність управління, забезпечити фінансову стабільність і високу якість освітніх послуг навіть в умовах економічної та політичної нестабільності.

Управління загальноосвітнім закладом в умовах воєнного стану потребує

адаптації до нових викликів і трансформації традиційних управлінських підходів. Приватний заклад освіти «СІНКГЛОБАЛ», як представник інноваційного сегменту освітніх послуг, зіткнувся з низкою проблем, виявлених у другому розділі дослідження. Серед основних труднощів – зниження попиту на освітні послуги, незбалансованість фінансової діяльності, зростання навантаження на персонал, а також зниження рівня задоволеності клієнтів (учнів і батьків). Враховуючи ці чинники, у табл. 3.1 запропоновано напрями вдосконалення управління ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», що базуються на впровадженні інноваційних інструментів та враховують вплив війни на внутрішнє і зовнішнє середовище закладу.

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» з урахуванням впливу війни

| Проблема                                                         | Напрямок                                                        | Характеристика заходів                                                                                                                            | Мета                                                                                | Оцінка впливу                                                           |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                | 2                                                               | 3                                                                                                                                                 | 4                                                                                   | 5                                                                       |
| Значне зниження обсягів реалізованої продукції (освітніх послуг) | Впровадження цифрового маркетингу та таргетованих комунікацій   | Розробка нової маркетингової стратегії з використанням соціальних мереж, запуск рекламних кампаній, позиціонування школи як інноваційного закладу | Підвищення попиту на освітні послуги та залучення нових учнів                       | Збільшення обсягів реалізації на 15–20% у середньостроковій перспективі |
| Різке зростання прибутку при зменшенні обсягів послуг            | Аудит внутрішньої фінансової звітності та структуризація послуг | Проведення незалежного фінансового аудиту, перегляд цінової політики, формування прозорої звітності                                               | Підвищення достовірності фінансової інформації та забезпечення стабільного прибутку | Поліпшення репутації, підвищення інвестиційної привабливості            |
| Значне зростання зарплатомісткості                               | Оптимізація кадрової політики та стимулювання продуктивності    | Перехід до KPI-систем оплати праці, навчання персоналу, автоматизація рутинних процесів                                                           | Забезпечення ефективного використання фонду заробітної плати                        | Скорочення зарплатомісткості на 10–15% без зниження мотивації           |
| Падіння річного виробітку на одного працівника                   | Впровадження системи управління ефективністю                    | Аналіз навантаження, цифрові інструменти планування, гнучкі графіки та коучинг для педагогів                                                      | Збільшення продуктивності праці                                                     | Підвищення виробітку на 20% за рахунок оптимізації процесів             |

## Продовження табл. 3.4

| 1                                                | 2                                                                    | 3                                                                                                     | 4                                                    | 5                                                                     |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Незначне зниження задоволеності учнів та батьків | Розвиток системи зворотного зв'язку та адаптивних освітніх маршрутів | Впровадження регулярних опитувань, створення індивідуальних траєкторій навчання, робота з психологами | Підвищення рівня довіри та задоволеності             | Зростання рівня лояльності батьків та учнів до 90–95%                 |
| Збільшення навантаження на педагогів             | Розширення штату за рахунок гнучких форматів працевлаштування        | Залучення вчителів на часткову зайнятість, дистанційні формати, стажування молодих спеціалістів       | Зменшення навантаження та підвищення якості навчання | Покращення психоемоційного стану педагогів, зниження плинності кадрів |

Першою і ключовою проблемою, з якою зіткнувся заклад, є значне зниження обсягів реалізованої продукції (освітніх послуг). Основною причиною цього стала зміна демографічної ситуації, економічна нестабільність і конкуренція. Для її подолання запропоновано впровадження цифрового маркетингу та таргетованих комунікацій. Завдяки розробці сучасної маркетингової стратегії, використанню соціальних мереж і позиціонуванню закладу як інноваційного середовища, можна очікувати зростання попиту. Метою є залучення нових учнів, а очікуваний результат – збільшення реалізації освітніх послуг на 15–20%.

Друга проблема – різке зростання прибутку на фоні скорочення обсягів послуг, що може свідчити про викривлення фінансової звітності або зміну структури доходів. У відповідь пропонується аудит фінансової звітності та структуризація послуг. Проведення незалежного аудиту, перегляд цінової політики та формування прозорості звітності забезпечать достовірність фінансових показників. Це сприятиме поліпшенню репутації та підвищенню інвестиційної привабливості закладу.

Наступна проблема – зростання зарплатомісткості, що ускладнює ефективне використання фінансів. Для її вирішення запропоновано оптимізацію кадрової політики та стимулювання продуктивності. Зокрема, перехід до KPI-

системи, навчання працівників і автоматизація рутинних задач дозволять знизити зарплатомісткість на 10–15% без втрати мотивації.

Ще одна критична проблема – падіння річного виробітку на одного працівника, що вказує на неефективну організацію праці. В якості напряму вдосконалення пропонується впровадження системи управління ефективністю, яка включає аналіз навантаження, використання цифрових інструментів та коучинг. Це дозволить підвищити продуктивність праці й забезпечити зростання виробітку на 20%.

У контексті якості послуг важливою є проблема зниження рівня задоволеності учнів і батьків. З метою підвищення лояльності запропоновано розвиток системи зворотного зв'язку та адаптивних освітніх маршрутів. Регулярні опитування, робота з психологами та створення індивідуальних траєкторій навчання сприятимуть формуванню довіри, що, в свою чергу, дозволить досягти рівня задоволеності на рівні 90–95%.

Останній виклик – зростання навантаження на педагогічний персонал, що призводить до виснаження і зниження якості навчання. Рішенням є розширення штату через гнучкі формати працевлаштування. Це включає залучення педагогів на часткову зайнятість, використання дистанційних форматів та стажування молодих фахівців. Метою є зниження навантаження та підвищення якості освітнього процесу, що також поліпшить психоемоційний стан працівників.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише подолати наявні труднощі, а й забезпечити стабільне функціонування ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» в умовах зовнішніх загроз і невизначеності.

В умовах війни система управління загальноосвітнім закладом стикається з численними викликами, які вимагають швидкої адаптації та оптимізації діяльності. Війна суттєво впливає на всі аспекти функціонування закладів освіти, включаючи фінансування, кадрову політику, організацію навчального процесу та взаємодію з учнями і їх батьками. Тому важливо не лише зберегти основні функції закладу, а й забезпечити його ефективну роботу в нових умовах. Розглянуті напрямки вдосконалення управління допоможуть ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» зберегти

стабільність та успішно функціонувати навіть у складних економічних і соціальних умовах.

Першочерговим завданням є забезпечення фінансової стабільності закладу через впровадження системи бюджетного контролю. Враховуючи економічні труднощі, важливо знизити витрати на непотрібні послуги та знайти нові джерела фінансування. Для цього може бути використано залучення грантів та спонсорських внесків, а також підписання угод із комерційними партнерами.

У сучасних умовах впровадження цифрових платформ для автоматизації управлінських процесів стає критично важливим. Це включає використання онлайн-інструментів для ведення обліку учнівських даних, фінансів, а також для внутрішньої звітності. Такий підхід дозволить скоротити адміністративні витрати та покращити ефективність управління. У відповідь на нестабільність на ринку праці та зміну умов роботи, важливо адаптувати кадрову політику. Це включає впровадження гнучких форм зайнятості, створення можливостей для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації персоналу через онлайн-курси та тренінги.

В умовах війни необхідно мати чітко сформульовану стратегію для зменшення ризиків. Розробка середньострокових стратегічних планів, які враховують можливі кризові ситуації та способи адаптації до змін, дозволить знизити негативний вплив війни на діяльність закладу. Для залучення нових учнів та покращення репутації важливо активніше використовувати онлайн-канали, такі як соціальні мережі, а також забезпечити ефективну комунікацію з батьками та учнями. Це сприятиме не тільки покращенню іміджу закладу, але й залученню нових студентів.

В умовах постійних змін в економічному середовищі необхідно адаптувати навчальні програми, щоб вони відповідали вимогам ринку праці. Впровадження новітніх методик та інноваційних технологій дозволить підвищити якість освіти та підготувати учнів до реалій сучасного світу.

Отже, запровадження зазначених напрямків вдосконалення дозволить ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» адаптуватися до нових реалій війни, забезпечити стабільність

фінансів та ефективність управлінських процесів. Окремі заходи, такі як цифровізація, стратегічне планування, та модернізація навчальних програм, допоможуть не тільки покращити внутрішню організацію, але й сприятимуть збереженню високої якості освітніх послуг, що є ключовим фактором у залученні учнів.

### **3.2 Пропозиція впровадження інноваційних підходів в управлінні загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»**

Інноваційні підходи в управлінні загальноосвітнім закладом є ключовим фактором, що визначає ефективність його функціонування в умовах змінного соціально-економічного середовища. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» дозволив виявити низку проблем, що стримують розвиток та знижують конкурентоспроможність закладу. Зокрема, було зафіксовано зниження обсягів реалізованих освітніх послуг, зростання зарплатомісткості, падіння виробітку на одного працівника, а також незначне зниження задоволеності учнів і батьків. У поєднанні з демографічними змінами, економічною нестабільністю та воєнним станом, ці проблеми вимагають пошуку нових управлінських рішень. Впровадження інноваційних підходів у діяльність ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» має ґрунтуватися на реальних викликах, виявлених у процесі аналізу:

- Для подолання зниження попиту та зростання конкуренції доцільним є використання цифрових технологій в освітньому процесі, що сприятиме розширенню аудиторії (зокрема дистанційно), а також вдосконаленню маркетингової стратегії через аналіз освітнього ринку та впровадження CRM-систем для взаємодії з потенційними клієнтами.

- З метою зниження зарплатомісткості та підвищення ефективності використання трудових ресурсів рекомендується оптимізувати організаційну структуру, впровадити елементи гнучкого менеджменту та систему внутрішнього

контролю ефективності праці, зокрема через цифрові платформи для обліку навантаження та результатів діяльності педагогів.

- У відповідь на падіння виробітку на одного працівника необхідно розширити можливості для професійного розвитку вчителів: регулярне підвищення кваліфікації, доступ до сучасних освітніх платформ, участь у вебінарах та обміні досвідом, що дозволить педагогічному колективу працювати більш продуктивно.

- Зниження рівня задоволеності учнів та батьків, згідно з аналізом, зумовлене низкою чинників, включаючи слабку комунікацію та недостатнє врахування індивідуальних потреб. Це може бути компенсовано через впровадження практики перевернутого навчання, що дозволяє персоналізувати підхід до навчання, підвищити мотивацію учнів і поліпшити якість взаємодії з родинами.

- Для вирішення проблеми збільшення навантаження на вчителів через ріст контингенту рекомендовано використовувати технології адаптивного навчання та автоматизацію частини процесів (зокрема, перевірки завдань, звітності), а також розглянути залучення фінансування через грантові програми чи партнерські освітні ініціативи з метою розширення кадрового складу.

Таким чином, кожен інноваційний крок, що пропонується, логічно впливає з конкретної проблеми, виявленої під час аналізу. Це дозволяє сформувати цілісну стратегію розвитку ПЗО «СІНКГЛОБАЛ», яка базується на принципах адаптивності, технологічності та орієнтації на результат.

Інноваційні підходи в управлінні загальноосвітнім закладом є ключовим фактором, що визначає ефективність його функціонування в умовах змінного соціально-економічного середовища. У ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» впровадження таких підходів може значно підвищити якість освітнього процесу, оптимізувати управлінські та фінансові ресурси, а також створити сприятливе середовище для розвитку учнів і педагогічного складу. Зважаючи на швидкі технологічні зміни та вимоги до освіти, інновації є необхідністю для досягнення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Одним із основних інноваційних підходів є інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси. Впровадження систем автоматизованого обліку та управління дозволяє значно скоротити адміністративні витрати, знизити помилки в обробці даних та полегшити доступ до інформації для всіх учасників процесу. Це включає використання електронних журналів, автоматичних систем для збору та аналізу статистики, а також платформ для дистанційного навчання, що особливо актуально в умовах війни або інших форс-мажорних обставин.

Ще одним інноваційним підходом є перехід до гнучкої організаційної структури управління. Запровадження концепції лідерства в управлінні дозволить зменшити бюрократичні бар'єри, створити умови для швидшого прийняття рішень та підвищити ефективність комунікації між адміністрацією та педагогічним колективом. Важливим кроком є також впровадження системи проектного управління, що дозволить закладу швидше адаптуватися до змін, як на рівні організаційної структури, так і на рівні навчальних програм.

Управління якістю освіти вимагає не лише організаційних змін, але й інтеграції нових методик навчання. Це може включати використання технологій адаптивного навчання, інтерактивних онлайн-курсів та інноваційних методик, таких як *flipped classroom*. Це дозволить закладу підвищити рівень залученості учнів, сприятиме розвитку критичного мислення та підготовці учнів до реальних викликів сучасного світу. *Flipped classroom* (перевернуте навчання) – це інноваційний підхід до організації навчального процесу, при якому традиційна модель навчання змінюється: учні отримують новий матеріал не під час уроку, а за його межами, наприклад, через відео, онлайн-курси чи інші ресурси. Замість того, щоб учитель пояснював новий матеріал на уроці, учні самостійно вивчають теоретичну частину вдома, а під час уроків займаються вирішенням практичних завдань, дискусіями, проектами чи груповою роботою, що дозволяє краще засвоїти матеріал і застосовувати знання на практиці. Переваги цього підходу: поглиблене засвоєння матеріалу завдяки більш активному залученню учнів; можливість індивідуалізувати навчання, адже учні можуть освоювати матеріал у своєму темпі; більше часу для практичних занять, дискусій та розвитку критичного мислення.

Цей метод дозволяє краще інтегрувати технології в навчальний процес, сприяє активному навчанню і підвищенню мотивації учнів.

Впровадження інноваційних методів роботи з педагогічним колективом також є важливою складовою успішного розвитку закладу. Регулярні тренінги та підвищення кваліфікації вчителів через онлайн-курси, а також застосування новітніх освітніх платформ дозволить педагогам удосконалювати свої навички і використовувати сучасні методи викладання. Важливим є також створення умов для професійного зростання через участь у наукових конференціях та обміні досвідом з іншими освітніми установами.

Ще однією важливою інновацією є зміна підходів до фінансування. В умовах фінансової нестабільності варто впроваджувати модель фінансової стійкості через залучення додаткових джерел фінансування, таких як гранти, спонсорські внески та партнерські програми з бізнесом. Це дозволить не тільки зберегти фінансову незалежність закладу, а й розширити можливості для розвитку нових ініціатив та проектів.

Варто відзначити, що інноваційні підходи в управлінні загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» є необхідністю для підвищення конкурентоспроможності та ефективності закладу в умовах змінного соціально-економічного середовища. Впровадження цифрових технологій, гнучких управлінських структур, новітніх методик навчання та вдосконалення роботи з педагогічним колективом дозволить значно покращити освітній процес і забезпечити сталий розвиток закладу навіть в умовах фінансових та організаційних труднощів.

Проект впровадження інноваційних підходів в управлінні ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» має на меті покращення управлінських процесів, оптимізацію освітнього процесу та забезпечення сталого розвитку закладу в умовах швидких змін, що викликаються як соціально-економічними факторами, так і глобальними викликами, зокрема війною. Інновації в управлінні здатні значно підвищити ефективність функціонування закладу, створити умови для більш гнучкого

реагування на зміни в освітньому процесі та оптимізувати ресурси для досягнення стратегічних цілей закладу.

Таблиця 3.2 – Програма впровадження інноваційних підходів в управлінні ПЗО «СІНКГЛОБАЛ»

| Напрями інновацій                            | Характеристика інновацій                                                                                                                               | Очікувані результати                                                                                             | Вплив на організаційний процес                                                    | Строки реалізації |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Цифровізація управлінських процесів          | Впровадження автоматизованих систем для збору, обробки та аналізу інформації. Використання електронних журналів, платформи для дистанційного навчання. | Зниження адміністративних витрат, підвищення точності обліку даних, зручність для педагогічного складу та учнів. | Поліпшення комунікації між адміністрацією та педагогами, швидке прийняття рішень. | 6 місяців         |
| Гнучка організаційна структура               | Запровадження більш гнучкої моделі управління, розподіл повноважень серед вчителів та адміністрації.                                                   | Збільшення швидкості прийняття рішень, підвищення ефективності взаємодії.                                        | Зниження бюрократичних бар'єрів, стимулювання ініціативи у працівників.           | 1 рік             |
| Проектне управління                          | Впровадження системи проектного управління для реалізації окремих ініціатив та навчальних проектів.                                                    | Залучення працівників до управлінських процесів, покращення реалізації освітніх ініціатив.                       | Більша адаптивність до змін, активне залучення всіх учасників освітнього процесу. | 1 рік             |
| Інноваційні методики навчання                | Використання технологій адаптивного навчання, flipped classroom, інтерактивних платформ.                                                               | Покращення якості навчального процесу, підвищення зацікавленості учнів.                                          | Збільшення залученості учнів до навчання, розвиток критичного мислення.           | 1,5 роки          |
| Підвищення кваліфікації педагогічного складу | Організація регулярних тренінгів, онлайн-курсів для підвищення кваліфікації вчителів.                                                                  | Покращення рівня професіоналізму педагогів, використання сучасних методик викладання.                            | Підвищення педагогічного рівня, позитивний вплив на навчальний процес.            | 6 місяців         |

Програма передбачає інтеграцію інноваційних підходів на різних рівнях управлінського та освітнього процесу закладу. Основним завданням є оптимізація

роботи адміністрації через використання цифрових технологій, що дозволить підвищити ефективність управління, знизити витрати та полегшити доступ до необхідної інформації. Впровадження гнучкої організаційної структури дозволить підвищити рівень автономії педагогів і стимулювати їх до більш активної участі в процесах управління, що в свою чергу сприятиме поліпшенню якості навчання. Впровадження проектного управління дозволить ефективно організовувати окремі освітні ініціативи та проекти, що є важливим для підтримки розвитку інноваційних підходів у навчанні.

Реалізація цього проекту дозволить ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» стати більш адаптивним до змін у освітньому процесі та суспільних умовах. Запровадження цифрових технологій та новітніх управлінських практик сприятиме підвищенню ефективності та якості освітніх послуг, залученню учнів до більш активної участі в навчальному процесі та підвищенню професіоналізму педагогічного колективу. Впровадження інновацій в організаційній та освітній сферах також дозволить знизити адміністративні витрати, покращити взаємодію між адміністрацією, викладачами та учнями, що в свою чергу призведе до підвищення загальної ефективності роботи закладу.

Управління загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» в умовах постійних змін в освітньому середовищі вимагає адаптації до нових підходів і технологій. Одним із таких підходів є впровадження інновацій у процес управління, що дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу та забезпечити його стійкість у умовах економічних та соціальних викликів. Планування витрат на реалізацію інноваційних ініціатив є важливою складовою стратегії розвитку закладу, яка допомагає з'ясувати необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей.

У табл. 3.3 наведено прогнозовані витрати на реалізацію проекту впровадження інноваційних підходів в управлінні ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» на 2025–2027 роки. Це включає витрати на закупівлю обладнання, програмного забезпечення, навчання персоналу та інші важливі етапи реалізації проекту.

Таблиця 3.3 – Заплановані витрати на реалізацію програми впровадження інноваційних підходів в управлінні ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» на 2025–2027 рр.

| <b>Витрати, тис.грн.</b>                | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> |
|-----------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Закупівля програмного забезпечення      | 150         | 120         | 100         |
| Закупівля технічного обладнання         | 200         | 180         | 150         |
| Навчання персоналу                      | 80          | 70          | 50          |
| Проведення семінарів та тренінгів       | 50          | 60          | 70          |
| Розробка інноваційних методик навчання  | 120         | 100         | 90          |
| Витрати на консультаційні послуги       | 30          | 40          | 40          |
| Інші витрати (зокрема на маркетинг, PR) | 40          | 50          | 60          |
| Загальна сума                           | 670         | 620         | 560         |

Табл. 3.3 демонструє основні категорії витрат, які плануються для реалізації інноваційних підходів в управлінні ПЗО «СІНКГЛОБАЛ». Закупівля програмного забезпечення та технічного обладнання займають значну частину бюджету, оскільки це необхідно для забезпечення технологічної бази для інноваційного навчання та управлінських процесів. Витрати на навчання персоналу та проведення семінарів і тренінгів сприяють підвищенню кваліфікації викладачів і керівників закладу, що є важливим для ефективного впровадження нових методик.

Розробка інноваційних методик навчання передбачає створення нових підходів до освітнього процесу, зокрема використання мультимедійних засобів, онлайн-курсів та інтерактивних платформ. Витрати на консультаційні послуги допоможуть залучити експертів для підготовки та адаптації інновацій до специфіки закладу. Інші витрати, такі як маркетинг і PR, мають на меті підтримку іміджу закладу та популяризацію нових освітніх підходів.

Планування витрат на реалізацію інноваційних підходів у ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» є важливим етапом для забезпечення успіху проєкту. Правильне розподілення фінансів між основними категоріями витрат дозволить забезпечити не лише технологічну модернізацію, але й ефективне впровадження нових навчальних методик і підвищення кваліфікації персоналу. Відповідно до плану, витрати на інноваційні підходи дозволять забезпечити сталий розвиток закладу та підвищити якість освіти.

Інноваційні підходи в управлінні загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» сприяють підвищенню ефективності навчального процесу, поліпшенню якості освіти та забезпеченню сталого розвитку закладу. Впровадження нових технологій та методик потребує не лише інвестицій, але й може принести значні економічні вигоди. Оцінка запланованих доходів від реалізації проєкту інноваційних підходів дає можливість оцінити економічний ефект від цих змін та визначити, наскільки ефективно можуть бути використані ресурси.

У табл. 3.4 наведено прогнозовані доходи, які ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» може отримати від впровадження інноваційних підходів на 2025–2027 роки. Доходи включають зростання кількості учнів, залучення додаткових коштів від участі в грантах і проєктах, а також доходи від підвищення рівня конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

Таблиця 3.4 – Заплановані доходи у результаті реалізації програми впровадження інноваційних підходів в управлінні ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» на 2025-2027 рр. (тис. грн)

| Джерело доходу                           | 2025 | 2026 | 2027 |
|------------------------------------------|------|------|------|
| Збільшення кількості учнів               | 500  | 600  | 700  |
| Доходи від участі в освітніх грантах     | 150  | 180  | 200  |
| Підвищення вартості освітніх послуг      | 120  | 130  | 150  |
| Доходи від організації додаткових курсів | 100  | 110  | 120  |
| Залучення спонсорських коштів            | 80   | 90   | 100  |
| Загальна сума                            | 950  | 1110 | 1270 |

Табл. 3.4 демонструє основні джерела доходів, які ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» може отримати від впровадження інноваційних підходів у 2025–2027 роках. Збільшення кількості учнів є одним із основних джерел доходу, оскільки підвищення якості освіти та впровадження нових методик приверне більше учнів, що безпосередньо вплине на доходи закладу. Очікується, що цей показник зростатиме на 100 учнів щороку, що відповідно збільшить дохід на 100 тис. грн щорічно.

Доходи від участі в освітніх грантах відображають потенційні кошти, які заклад може залучити, беручи участь у проєктах та конкурсах. Залучення грантів є

важливим елементом стратегії розвитку закладу, адже це дозволяє фінансувати додаткові ініціативи, такі як підвищення якості матеріально-технічної бази чи реалізація соціальних проєктів.

Підвищення вартості освітніх послуг є наступним важливим джерелом доходів, оскільки завдяки інноваціям заклад може запропонувати унікальні та високоякісні освітні послуги, що дозволить збільшити ціни на навчання. Додаткові курси та програми, як-от курси з підготовки до ЗНО, курсів англійської мови чи ІТ-навичок, також створять нові потоки доходів для закладу. Залучення спонсорських коштів стане ще одним способом поповнення бюджету завдяки співпраці з бізнесом та іншими організаціями, що підтримують інноваційні освітні ініціативи. Очікується значне зростання доходів у кожному з трьох років, що вказує на ефективність інвестицій у модернізацію освітнього процесу та управління. Найбільше зростання доходів передбачається завдяки збільшенню кількості учнів, залученню грантів та підвищенню вартості освітніх послуг. Всі ці джерела доходу допоможуть забезпечити фінансову стабільність закладу та підтримати подальший розвиток інновацій в освіті.

У табл. 3.5 наведено оцінку ефективності проєкту на основі порівняння запланованих витрат і доходів, а також розрахунку чистого прибутку і рентабельності.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності запропонованої програми впровадження інноваційних підходів в управлінні ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» на 2025–2027 рр.

| Показники                                         | 2025  | 2026  | 2027   |
|---------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Заплановані витрати (тис. грн)                    | 670   | 620   | 560    |
| Заплановані доходи (тис. грн)                     | 950   | 1110  | 1270   |
| Чистий прибуток (доходи – витрати) (тис. грн)     | 280   | 490   | 710    |
| Рентабельність (чистий прибуток / витрати, %) (%) | 41,79 | 79,03 | 126,79 |

Заплановані витрати в кожному з років зменшуються з 670 тис. грн у 2025 році до 560 тис. грн у 2027 році, що свідчить про оптимізацію витрат і зменшення необхідних інвестицій в процесі реалізації проєкту. Це, в свою чергу, сприяє покращенню фінансової ефективності проєкту.

Заплановані доходи протягом трьох років постійно зростають, починаючи з 950 тис. грн у 2025 році і досягнувши 1270 тис. грн у 2027 році. Збільшення доходів обумовлене реалізацією інноваційних підходів, що сприяють залученню більшої кількості учнів, підвищенню вартості освітніх послуг, участі в освітніх грантах, організації додаткових курсів та залученню спонсорських коштів.

Чистий прибуток (різниця між доходами і витратами) зростає з 280 тис. грн у 2025 році до 710 тис. грн у 2027 році. Це свідчить про зростання фінансової ефективності проєкту з кожним роком. Оцінка рентабельності показує значний приріст рентабельності з 41,79% у 2025 році до 126,79% у 2027 році, що підтверджує успішність проєкту та його фінансову ефективність.

Отже, проведена оцінка ефективності проєкту впровадження інноваційних підходів в управлінні ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» демонструє значне зростання чистого прибутку та рентабельності протягом трьох років реалізації проєкту. Це свідчить про високий потенціал проєкту щодо покращення фінансових результатів закладу, зокрема завдяки збільшенню доходів від більшої кількості учнів, підвищенню вартості освітніх послуг, участі в освітніх грантах та розвитку додаткових курсів. Оскільки рентабельність постійно зростає, можна стверджувати, що інвестиції в інноваційні підходи в управлінні будуть успішними і принесуть високі фінансові результати для закладу в довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Управління загальноосвітнім закладом є надзвичайно складним і багатогранним процесом, що охоплює стратегічне планування, організацію, мотивацію та контроль. Сутність цього процесу полягає в ефективному використанні всіх ресурсів для забезпечення високої якості освіти та гармонійного розвитку учнів. Важливими складовими є демократичність, інклюзивність, впровадження новітніх технологій та підвищення кваліфікації педагогічного складу. Управлінська діяльність, що базується на принципах гуманізму, демократичності, інноваційності та прозорості, дозволяє створювати сприятливе середовище для розвитку учнів та підтримує високий рівень освітнього процесу. Врахування сучасних викликів та адаптація до змін є критично важливими для досягнення сталого розвитку закладу освіти.

Управління загальноосвітнім закладом є багатофункціональним процесом, що потребує впровадження різноманітних моделей та методів для досягнення ефективності. Це включає адаптацію до сучасних викликів у сфері освіти, таких як технологічні інновації та нові педагогічні підходи. Система управління, що сприймається як активна, інтегрує педагогічний процес, адміністративне управління та зовнішнє середовище в єдину систему, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та адаптуватися до змін. Важливими аспектами є підтримка високих стандартів освіти через ефективні методи контролю якості та використання інновацій, таких як електронне навчання, для покращення якості освітніх послуг та прозорості управління.

Методика оцінки ефективності управління загальноосвітнім закладом є важливою складовою для покращення освітнього процесу та забезпечення відповідних умов для розвитку учнів. Вона ґрунтується на різноманітних методах та критеріях, які дозволяють об'єктивно виміряти результати діяльності закладу.

Ключовими критеріями є педагогічні, організаційні, фінансові та соціальні, а також використання інноваційних технологій для оптимізації управлінських процесів. Для більш детальної оцінки ефективності застосовуються різні методи, такі як аналіз результатів навчальної діяльності, опитування учасників процесу, аналіз фінансової діяльності та моніторинг стану матеріально-технічної бази. Застосування цих методів дозволяє не тільки оцінити поточний стан управління, але й розробити рекомендації для його вдосконалення.

Приватний заклад освіти «СІНКГЛОБАЛ» (ПЗО «СІНКГЛОБАЛ») – це освітній заклад, що пропонує загальну середню та початкову освіту у Києві. Він був заснований у 2017 році і зареєстрований у Голосіївському районі столиці. ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» є приватною установою, що надає широкий спектр освітніх послуг, орієнтуючись на впровадження сучасних методик та технологій в навчальний процес. Підтримка інноваційних підходів дозволяє закладу розвивати не лише освітні програми, а й інфраструктуру для забезпечення комфортного навчання. Місія закладу полягає в наданні доступу до якісної освіти, що відповідає вимогам часу. Завдяки ефективній організаційній структурі, ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» досяг значних результатів у забезпеченні високих стандартів навчання, успішно співпрацюючи з державними та приватними структурами освіти.

У результаті оцінки ефективності управління ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» за період 2021–2023 років можна зробити висновки, що, незважаючи на складні економічні умови, спричинені війною, заклад зміг адаптуватися до нових реалій. Основними факторами, що вплинули на його фінансову стабільність, є оптимізація витрат і зниження собівартості продукції. Це дозволило зберегти позитивний фінансовий результат, навіть незважаючи на значне зниження доходів у 2022–2023 роках. Значне зростання інших доходів у 2023 році, ймовірно, пов'язано з залученням нових джерел фінансування, таких як гранти чи благодійні внески, що є позитивним знаком для забезпечення фінансової стійкості закладу. Водночас, збільшення інших витрат вимагає уваги та подальшої оптимізації витратної частини бюджету. Фінансові коефіцієнти свідчать про стабільну ліквідність закладу, зокрема, значне підвищення рентабельності активів і власного капіталу в

2023 році, що є ознакою ефективного використання ресурсів і високої продуктивності. Зменшення коефіцієнта заборгованості вказує на зниження фінансових ризиків. Проте, зростання витрат і оптимізація чисельності персоналу вимагають подальшої уваги для забезпечення стійкого розвитку закладу в умовах економічної нестабільності. В цілому, проведений аналіз показує, що управлінці ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» ефективно реагували на економічні виклики і змогли забезпечити стабільність, однак для подальшого розвитку необхідно зосередитися на зменшенні витрат і оптимізації ресурсів.

Впровадження інноваційних підходів в управлінні загальноосвітнім закладом ПЗО «СІНКГЛОБАЛ» є необхідним для підвищення ефективності освітнього процесу, забезпечення сталого розвитку та адаптації до змін у соціально-економічному середовищі. Інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси, впровадження гнучкої організаційної структури та інноваційних методик навчання сприяють зниженню адміністративних витрат, підвищенню якості навчання та розвитку педагогічного колективу. Проєкт передбачає використання новітніх технологій для оптимізації управлінських і освітніх процесів, що дозволить закладу швидше реагувати на зміни в освітньому середовищі та забезпечити високу конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. В результаті впровадження інноваційних підходів очікується значне покращення ефективності роботи закладу, що дозволить підвищити якість освіти та створити сприятливі умови для розвитку учнів і педагогів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барліт О. О., Шумада Р. Я., Могілевська В. М., Сібіль О. І. Мобінг в педагогічному колективі закладу освіти та булінг в дитячому: дослідження причинно-наслідкового зв'язку. *Теорія і методика управління освітою*. 2023. Випуск 65. Том 1. С. 217-222. URL: [http://innovpedagogy.od.ua/archives/2023/65/part\\_1/45.pdf](http://innovpedagogy.od.ua/archives/2023/65/part_1/45.pdf)
2. Боднар О. Менеджмент персоналу закладу загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Тернопіль: Крок, 2021. 380 с. URL: [http://catalog.library.tnpu.edu.ua:8080/e-lib/DocDescription?doc\\_id=254091](http://catalog.library.tnpu.edu.ua:8080/e-lib/DocDescription?doc_id=254091)
3. Боднар О. С., Горішна О. М. Функції управління закладом загальної середньої освіти в умовах змін. Імідж сучасного педагога. 2022. № 6 (201). С. 5–10. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6\(201\)-5-10](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6(201)-5-10)
4. Гагарін М. І. Системний підхід в управлінні та самоуправлінні закладами освіти. *Теорія і методика управління освітою*. 2023. Випуск 57. Том 1. С. 214-217. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/57/part\\_1/43.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/57/part_1/43.pdf)
5. Гревцева Є. Управління закладом освіти на засадах гуманізму та людиноцентризму. *Педагогічні науки та освіта*. 2022. Випуск XL–XLI. С. 31-39.
6. Гречанюк З. С. Системний підхід до управління загальноосвітнім закладом як теоретичне підґрунтя управління освітніми ризиками. *Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: збірник наукових праць*. 2021. С. 8-12. URL: <https://japuoinz.donnu.edu.ua/article/view/11214>
7. Гриньова М. В., Чичук А. П. Особливості управління навчальною діяльністю учнів в профільній середній школі. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. № 216. С. 26-30. URL: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-216-26-30>
8. Джур О., Бех Я. використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. *Молодий вчений*. 2021. № 12 (100), 255-260. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-12-100-52>
9. Долженков О. О. Управління закладом загальної середньої освіти на

засадах системного підходу. *Теорія і методика управління освітою*. 2018. Випуск 7. Т. 2. С. 143-148. URL:

[http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2018/7/part\\_2/32.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2018/7/part_2/32.pdf)

10. Калініна Л. М., Мелешко В. В., Осадчий І. Г., Паращенко Л. І., Топузов М. О. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами : моделі та механізми : монографія. Київ: Педагогічна думка. 2018. 224 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713156/2/Kalinina\\_mono.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713156/2/Kalinina_mono.pdf)

11. Котеньова О., Максименко М. Правове забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного часу. *Український Педагогічний журнал*. 2023. № 3. С. 23–31. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-23-31>

12. Крикун О. О. Концептуальний підхід до управління якістю закладу вищої освіти. *Проблеми сучасної освіти*. 2019. № 9. С. 10–17. URL: <https://periodicals.karazin.ua/issuededu/article/view/12969>

13. Кучинська І. О. Керівник закладу освіти: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 308 с. С. 7-8. URL: [https://pedahohika.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/manager\\_school\\_24.pdf](https://pedahohika.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/manager_school_24.pdf)

14. Лісова Н. І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України: монографія. Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В. 2018. 360 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/189585333.pdf>

15. Лісова Н. І. Механізми соціально-педагогічного партнерства на засадах культури довіри. *Problems and achievements of modern science*. Volume May 6, 2019. Cork, Ireland С. 44-48. URL: <https://surl.li/krfwqd>

16. Лісова Н. І. Механізм соціально-педагогічного партнерства в підручнику для керівника закладу освіти. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної і інтернет-конференції. Проблеми сучасного підручника : ключові компетентності та предметні навички*. Педагогічна думка, м. Київ, Україна, 2021. С. 132-136. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/725337/1/tezy\\_psp\\_2021\\_Lisova%20N.I.\\_132-136.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/725337/1/tezy_psp_2021_Lisova%20N.I._132-136.pdf)

17. Малихін О. В., Арістова Н. О., Шпарик О. М. Організація освітнього

процесу в Україні та країнах ЄС в умовах непрогнозованих глобальних впливів: довідкове видання. *КОНВІ ПРІНТ*, м. Київ, Україна. 2021. 71 с. URL: [https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/21.31-](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/21.31-Dovidnyk_Malykhin_Aristova_SHparyk.pdf)

[Dovidnyk\\_Malykhin\\_Aristova\\_SHparyk.pdf](https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/21.31-Dovidnyk_Malykhin_Aristova_SHparyk.pdf)

18. Нідзієва В., Нідзієв В. Концептуальні підходи до дослідження організаційної культури як змістова компонента підручника для керівника закладу освіти. *Проблеми сучасного підручника*. 2024. № 32. С. 156–170. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1309-2024-32-156-170>

19. Офіційні дані ПЗО «СІНКГЛОБАЛ». URL: <https://registry.edbo.gov.ua/institution/148395/>

20. Офіційна фінансова звітність ПЗО «СІНКГЛОБАЛ». URL: <https://clarity-project.info/edr/41402059/yearly-finances>

21. Присяжнюк Л. А., Томаш Кук Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти в контексті його інноваційного розвитку. *Молодий вчений*. 2019. № 5.2. С. 19–25. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/5.2/5.pdf>

22. Ребуха Л., Павлусик Т. Принципи управління закладами освіти. *Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Тернопіль. 28 жовтня 2022 р.) Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 345 с. С. 93-96. URL: <https://surl.li/wbdadq>

23. Статівка В., Захарова І. Особливості управління навчальним процесом в умовах воєнного стану як складова професійної діяльності педагога. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2023, № 3 (127). С. 219-238. URL: <https://surl.li/nvlpra>

24. Тарасенко І. М. Розвиток педагогічного персоналу як складова формування іміджу закладу загальної середньої освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2018. № 61. С. 137–144. URL: <https://surl.gd/palcnc>

25. Ткачук Л., Ткачук М. Гуманізація управління закладом освіти в умовах модернізації національної системи освіти України з позицій людино-центристського підходу. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2022. №

2(8). С. 42–48. URL: [https://doi.org/10.31499/2706-6258.2\(8\).2022.268051](https://doi.org/10.31499/2706-6258.2(8).2022.268051)

26. Тямолова І. В., Волотовська Т. П. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління закладом загальної середньої освіти на засадах акмеологічного підходу. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2023. № 5(19). (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-613-620](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-613-620)

27. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. С. 18-19. URL: <https://surl.li/deivvy>

28. Черненко О. Порівняльний аналіз моделей систем управління якістю вищої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 2. С. 79-89. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/746/893>

29. Шестаковська Т. Л. Методика оцінки ефективності функціонування закладів загальної середньої освіти. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2050>

30. Шоробура І. М. Стили управління в закладах освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 83. С. 226-230. URL: <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2022/83/40.pdf>

31. Abed Mahidy Alhalboosi, Faeq. (2018). Human Resource Development. URL: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34328.65285>.

32. Beine M., de Ginder A., Salomon M. (2014). Determinants of the internationalization of higher education: Evidence from European universities. *Economics of Education Review*, 41, 1-13.

33. Brown A., Green T. D. (2022). The role of technology in modern educational management. *Educational Leadership Review*, 25(3), 45-58.

34. Caldwell B. J., Redman C. (2020). Sustainable schools: Integrating environmental education into school curricula. *Educational Policy Review*, 28(2), 145-159.

35. Caldwell B. J. (2015). School Management. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 101–106). URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.92069-5>
36. Connolly M., James C., Fertig M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 504-519.
37. Drysdale L., Gurr D. (2022). Finding and Promoting Effective Leaders. In: English, F.W. (eds) *The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse*. Palgrave Macmillan, Cham. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-99097-8\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-030-99097-8_24)
38. Eisenberg D., Golberstein E., Hunt, J. (2016). Mental health and academic success in college. *BE Journal of Economic Analysis & Policy*, 16(1), 1-40.
39. Epstein J. L. (2018). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Westview Press.
- Ferguson, R. (2017). The role of predictive analytics in education: Enhancing student success through data-driven decision making. *Journal of Educational Technology*, 20(2), 50-65.
40. Harris K. (2020). Managing educational institutions during crises: Best practices for continuity and resilience. *Journal of School Administration*, 30(2), 145-160.
41. Hasanah E., Dessty A., Kusumawati I., Limba A., Kusdianto. (2022). The mediating role of student independence on graduate quality in distributed learning. *International Journal of Instruction*, 15(1), 61-82. URL: <https://doi.org/10.29333/iji.2022.1524a>
42. Huang K., Steger M. (2019). Financial management in educational institutions: Strategies for resource optimization. *Journal of School Finance*, 24(3), 233-250.
43. Kraft M. A., Simon N. S. (2020). Evaluating the effects of school-based mental health services on student outcomes: A meta-analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 42(1), 73-94.
44. Ladson-Billings G. (2014). Culturally relevant pedagogy 2.0: A self-assessment of principles and practices. *Theory Into Practice*, 53(1), 123-130.
45. Mitchell C. (2020). Engaging stakeholders through collaborative leadership:

Strategies for success in educational settings. *Educational Administration Quarterly*, 56(3), 365-389.

46. Siemens G. (2020). The future of learning: Integrating technology into education. *Journal of Educational Technology*, 16(4), 12-25.

47. Smith R., Johnson K. L. (2021). Inclusive practices in educational management: Strategies for success. *International Journal of Educational Administration*, 22(1), 77-91.

48. Karim Dr. Asif & Chowdhury, Tariqul & Karim, Ajwaad & Ahmed, Abdulla. (2024). The Impact of Educational Management on the Higher Education: International Perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 14. 10.6007/IJARBSS/v14-i1/20462

49. Kobidze N. (2021). The mechanism of managing the competitiveness of the university in the market of educational services. *Economy and society*, (31). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-38>

50. Kongolo M. (2019). Management of Higher Education Institutions in Uncertain Times: The Perspectives of University College. *Journal of Social Science Studies*. 6. 97. 10.5296/jsss.v6i2.14556.

51. Lonappan J., Aithal P. S., Jacob M. (2023). E-Professionalism as a Professional Identity in the Digital Era of Medical Education. *International Journal of Health Sciences and Pharmacy*, 35–48.

52. Moiseienko R. (2018) Peculiarities of strategic management of the modern higher educational institution. *Internationalisation of higher education in Ukraine in a multicultural world space: state, problems, prospects : Materials. II International scientific and practical conference, Mariupol*, 646 p.

53. Mosyakova I. (2023). Educational management: tendencies of effective using of management technology of a out-of-school education multiprofessional institution. *New pedagogical thought*, 112(4), 38–42. URL: <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-38-42>

54. Panych O. (2015). External assessment of the quality of higher education in Ukraine: What can be changed? *Portal of public experts – Education policy*. URL:

<http://education-ua.org/ua/articles/430-zovnishnya-otsinka-yakosti-vishchoji-osviti-v-ukrajini-shcho-mozhe-buti-zmineno>

55. Panych O. (2019). On the assessment and quality assurance of higher education. Osvita.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/64944/>

56. Prudente J., Yunaningsih A. (2023). Improving university competitiveness and quality education through Human Resource Development in the digital era. *Bedan Research Journal*, 8(1), 173-201. URL: <https://doi.org/10.58870/berj.v8i1.51>

57. Soltys D. (2023). The concepts of quality and accountability in general and higher education. *Pedagogy and education management review*, (4), 4–12. URL: <https://doi.org/10.36690/2733-2039-2023-4-4-12>

58. Stukalina Y. (2014). Strategic management of higher education institutions. *Management of Organisations: Systematic Research*. Volume 70. 79-90. URL: [10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.6](https://doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.6).

59. UNDP (2023) Human Development Index. Human Development Reports. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>

60. Voznyuk L., Dobrohorskyi O. (2022) Features of educational management under the conditions of marital state. *Public management and administration. Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education* Public Administration and Management. *Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education*, 1 (2), 48-54.

61. Yampol Y.V. (2023) Economic prerequisites for the establishment of quality management in education in Ukraine. *Academic visions*. 21. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8163494>

62. Yasinska T. (2022). Development of human capital as a basis for socio-economic recovery of Ukraine. *Educational analytics of Ukraine*, (2), 88–98. URL: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-2-88-98>.

63. Лопушняк Г.С., Рибчанська Х.В. Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку: монографія. Львів: Ліга Прес», 2018. 283 с.

64. Сідлецький С., Шандар А. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1 – Методика розрахунку показників оцінки ефективності функціонування закладів загальної середньої освіти

| №                                                                 | Найменування показника                                                                                       | Спосіб розрахунку                                                                                                                                                                                       | Необхідність застосування                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Показники забезпеченості (організації) навчального процесу</b> |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |
| 1                                                                 | Частка педагогічних працівників з вищою освітою, % (P1)                                                      | $P1 = (K_{во} / K_{заг}) \times 100$ , де $K_{во}$ – кількість членів педагогічного персоналу з вищою освітою; $K_{пед}$ – загальна кількість педагогічного персоналу                                   | Показник дозволяє оцінити рівень кваліфікації персоналу. Використання педагогічного персоналу з вищою освітою ефективніше, ніж вчителів без освіти та великим стажем. |
| 2                                                                 | Частка додаткових освітніх програм, % (P2)                                                                   | $P2 = (ОП_{дод} / ОП_{заг}) \times 100$ , де $ОП_{дод}$ – число додаткових навчальних програм; $ОП_{заг}$ – загальне число навчальних програм                                                           | Показник дозволяє визначити рівень додаткової компетенції, який отримують учні.                                                                                       |
| 3                                                                 | Забезпеченість навчального процесу літературою, од./чол. (P3)                                                | $P3 = (Л / K_{заг}) \times 100$ , де $Л$ – кількість одиниць навчальної літератури в бібліотеці; $К_{учн}$ – кількість учнів                                                                            | Забезпеченість необхідною літературою впливає на якість освітніх послуг. Збільшення даного показника буде сприяти підвищенню ефективності.                            |
| <b>Показники рівня задоволення потреб в освітніх послугах</b>     |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |
| 1                                                                 | Частка предметів, які викладаються з використанням інноваційних методів, % (P4)                              | $P4 = (Пін / Пзаг) \times 100$ , де $Пін$ – кількість предметів з інноваційною складовою; $Пзаг$ – загальна кількість предметів                                                                         | Застосування інноваційних методів в освіті сприяє розвитку необхідних навичок і вмінь, підвищує їх якість.                                                            |
| 2                                                                 | Частка предметів профільного характеру в 10-11 класах, % (P5)                                                | $P5 = (Ппр. / Ізаг) \times 100$ , де $Ппр$ – кількість предметів профільного навчання; $Ізаг$ – загальна кількість предметів.                                                                           | Наявність профільних предметів підвищує рівень задоволення потреб в послугах загальноосвітніх навчальних закладах.                                                    |
| 3                                                                 | Якісна успішність за результатами року, % (P6)                                                               | $P6 = (K4та5 / K_{вип}) \times 100$ , де $K4та5$ – кількість випускників, які склали зовнішнє незалежне оцінювання на рівні, який відповідає оцінці 4 та 5; $K_{вип}$ – загальна кількість випускників. | Показники характеризують рівень знань учнів за певний проміжок часу.                                                                                                  |
| 4                                                                 | Частка учнів переможців олімпіад різних рівнів, % (P7)                                                       | $P7 = (Кп / К_{учн}) \times 100$ , де $Кп$ – кількість учнів, які стали призерами; $К_{учн}$ – загальна кількість учнів.                                                                                | Показники характеризують рівень знань учнів за певний проміжок часу.                                                                                                  |
| 5                                                                 | Кількість випускників, зарахованих до закладів професійної освіти, % (P8)                                    | $P8 = (Кпо / K_{вип}) \times 100$ , де $Кпо$ – кількість випускників, які вступили до закладів професійної освіти; $K_{вип}$ – загальна кількість випускників.                                          | Показники характеризують рівень знань учнів за певний проміжок часу.                                                                                                  |
| <b>Показники розвитку потенціалу</b>                              |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |
| 1                                                                 | Забезпеченість навчальними площами у відповідності до нормативів, % (P9)                                     | $P9 = (Офакт / Оном) \times 100$ , де $Офакт$ – фактичне забезпечення навчальними площами на 1-го учня; $Оном$ – нормативне забезпечення навчальними площами на у учня                                  | Даний показник дозволяє оцінити можливість закладу забезпечити сприятливі умови для надання освітніх послуг.                                                          |
| 2                                                                 | Частка капітальних видатків на загальну середню освіту в загальних видатках, % (P10)                         | $P10 = (N_{кап} / N_{заг}) \times 100$ , де $N_{кап}$ – сума капітальних видатків; $N_{заг}$ – сума загальних видатків                                                                                  | Показник дозволяє оцінити, яка частка засобів загальноосвітніх навчальних закладів використовується на зростання матеріально-технічної бази.                          |
| 3                                                                 | Частка введених в експлуатацію загальноосвітніх навчальних закладів (за кількістю учнівських місць), % (P11) | $P11 = (Некс / N_{заг}) \times 100$ , де $Некс$ – кількість закладів введених в експлуатацію; $N_{заг}$ – загальна кількість навчальних закладів (за кількістю учнівських місць)                        | Показник свідчить про рівень забезпеченості загальноосвітніх навчальних закладів необхідною кількістю учнівських місць.                                               |
| <b>Показники економічності використання ресурсів</b>              |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                       |
| 1                                                                 | Видатки на забезпечення навчального процесу в розрахунку на 1-го учня, грн./чол. (P12)                       | $P12 = (N_{заг} / К_{учн})$ , де $N_{заг}$ – видатки на загальну середню освіту; $К_{учн}$ – кількість учнів                                                                                            | Показники дозволяють порівнювати витрати загальноосвітніх навчальних закладів на одиницю відповідного показника.                                                      |
| 2                                                                 | Видатки на обслуговування майна в розрахунку на 1 м <sup>2</sup> площі, грн./м <sup>2</sup> (P13)            | $P13 = (N_{майн} / S)$ , де $N_{майн}$ – видатки на обслуговування майна; $S$ – загальна площа навчальних закладів                                                                                      | Показники дозволяють порівнювати витрати загальноосвітніх навчальних закладів на одиницю відповідного показника.                                                      |
| 3                                                                 | Кількість учнів на 1-го вчителя, чол. (P14)                                                                  | $P14 = (К_{учн} / К_{пед})$ , де $К_{учн}$ – кількість учнів; $К_{пед}$ – кількість вчителів                                                                                                            | Показники дозволяють порівнювати витрати загальноосвітніх навчальних закладів на одиницю відповідного показника.                                                      |

*Джерело: розроблено автором на основі [29].*

## Додаток Б

Дата звіту 13.02.2022  
 Період 2021 рік, 12 міс  
 Бухгалтер Резніченко Олена Вікторівна  
 КАТОТТГ UA800000000000126643  
 Кількість працівників 36  
 Фінансова звітність мікропідприємства

## Актив

| Назва рядка                          | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Основні засоби: | 1010      | 49.90                              | 55.60                                |
| первісна вартість                    | 1011      | 2 210.40                           | 2 248.80                             |
| знос                                 | 1012      | 2 160.50                           | 2 193.20                             |
| Усього за розділом I                 | 1095      | 49.90                              | 55.60                                |
| II. Оборотні активи Запаси           | 1100      | 4 825.60                           | 3 270.00                             |
| Поточна дебіторська заборгованість   | 1155      | 164.30                             | 69.40                                |
| Гроші та їх еквіваленти              | 1165      | 908.60                             | 774.70                               |
| Усього за розділом II                | 1195      | 5 898.50                           | 4 114.10                             |
| Баланс                               | 1300      | 5 948.40                           | 4 169.70                             |

## Пасив

| Назва рядка                                                     | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Капітал                                                         | 1400      | 10.00                              | 10.00                                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                     | 1420      | 464.00                             | 510.90                               |
| Усього за розділом I                                            | 1495      | 474.00                             | 520.90                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги | 1615      | 181.70                             | 0.20                                 |
| розрахунками з бюджетом                                         | 1620      | 1.90                               | 10.30                                |
| Інші поточні зобов'язання                                       | 1690      | 5 290.80                           | 3 638.30                             |
| Усього за розділом III                                          | 1695      | 5 474.40                           | 3 648.80                             |
| Баланс                                                          | 1900      | 5 948.40                           | 4 169.70                             |

## Звіт про фінансові результати

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За попередній період, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|--------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 9 990.90                    | 6 972.30                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 6 047.80                    | 2 562.60                       |
| Інші доходи                                                    | 2160      | 0.30                        | 0.30                           |
| Інші витрати                                                   | 2165      | 3 886.20                    | 4 399.70                       |
| Разом доходи (2000 + 2160)                                     | 2280      | 9 991.20                    | 6 972.60                       |
| Разом витрати (2050 + 2165)                                    | 2285      | 9 934.00                    | 6 962.30                       |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290      | 57.20                       | 10.30                          |
| Податок на прибуток                                            | 2300      | 10.30                       | 1.90                           |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)              | 2350      | 46.90                       | 8.40                           |

## Додаток В

Дата звіту 15.02.2023  
Період 2022 рік, 12 міс  
Бухгалтер Власенко Оксана Анатоліївна  
КАТОТТГ UA800000000000126643  
Кількість працівників 51  
Фінансова звітність мікропідприємства

## Актив

| Назва рядка                          | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Основні засоби: | 1010      | 55.60                              | 42.50                                |
| первісна вартість                    | 1011      | 2 248.80                           | 2 263.80                             |
| знос                                 | 1012      | 2 193.20                           | 2 221.30                             |
| Усього за розділом I                 | 1095      | 55.60                              | 42.50                                |
| II. Оборотні активи Запаси           | 1100      | 3 270.00                           | 1 695.80                             |
| Поточна дебіторська заборгованість   | 1155      | 69.40                              | 114.40                               |
| Гроші та їх еквіваленти              | 1165      | 774.70                             | 303.80                               |
| Усього за розділом II                | 1195      | 4 114.10                           | 2 114.00                             |
| Баланс                               | 1300      | 4 169.70                           | 2 156.50                             |

## Пасив

| Назва рядка                                                     | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Капітал                                                         | 1400      | 10.00                              | 10.00                                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                     | 1420      | 510.90                             | 575.70                               |
| Усього за розділом I                                            | 1495      | 520.90                             | 585.70                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги | 1615      | 0.20                               | 24.60                                |
| розрахунками з бюджетом                                         | 1620      | 10.30                              | 14.20                                |
| Інші поточні зобов'язання                                       | 1690      | 3 638.30                           | 1 532.00                             |
| Усього за розділом III                                          | 1695      | 3 648.80                           | 1 570.80                             |
| Баланс                                                          | 1900      | 4 169.70                           | 2 156.50                             |

## Звіт про фінансові результати

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За попередній період, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|--------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 4 867.00                    | 9 990.90                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 3 783.40                    | 6 047.80                       |
| Інші доходи                                                    | 2160      | 2.00                        | 0.30                           |
| Інші витрати                                                   | 2165      | 1 006.70                    | 3 886.20                       |
| Разом доходи (2000 + 2160)                                     | 2280      | 4 869.00                    | 9 991.20                       |
| Разом витрати (2050 + 2165)                                    | 2285      | 4 790.10                    | 9 934.00                       |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290      | 78.90                       | 57.20                          |
| Податок на прибуток                                            | 2300      | 14.20                       | 10.30                          |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)              | 2350      | 64.70                       | 46.90                          |

# Додаток Д

Дата звіту 18.02.2024  
Період 2023 рік, 12 міс  
Бухгалтер Власенко Оксана Анатоліївна  
КАТОТТГ UA800000000000126643  
Кількість працівників 40  
Фінансова звітність мікропідприємства

## Актив

| Назва рядка                          | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Основні засоби: | 1010      | 42.50                              | 65.50                                |
| первісна вартість                    | 1011      | 2 263.80                           | 2 350.60                             |
| знос                                 | 1012      | 2 221.30                           | 2 285.10                             |
| Усього за розділом I                 | 1095      | 42.50                              | 65.50                                |
| II. Оборотні активи Запаси           | 1100      | 1 695.80                           | 2 425.40                             |
| Поточна дебіторська заборгованість   | 1155      | 114.40                             | 32.00                                |
| Гроші та їх еквіваленти              | 1165      | 303.80                             | 841.80                               |
| Усього за розділом II                | 1195      | 2 114.00                           | 3 299.20                             |
| Баланс                               | 1300      | 2 156.50                           | 3 364.70                             |

## Пасив

| Назва рядка                                                     | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Капітал                                                         | 1400      | 10.00                              | 10.00                                |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                     | 1420      | 575.70                             | 925.90                               |
| Усього за розділом I                                            | 1495      | 585.70                             | 935.90                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги | 1615      | 24.60                              | 18.40                                |
| розрахунками з бюджетом                                         | 1620      | 14.20                              | 76.90                                |
| Інші поточні зобов'язання                                       | 1690      | 1 532.00                           | 2 333.50                             |
| Усього за розділом III                                          | 1695      | 1 570.80                           | 2 428.80                             |
| Баланс                                                          | 1900      | 2 156.50                           | 3 364.70                             |

## Звіт про фінансові результати

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За попередній період, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|--------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000      | 3 175.40                    | 4 867.00                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 1 665.90                    | 3 783.40                       |
| Інші доходи                                                    | 2160      | 5 563.80                    | 2.00                           |
| Інші витрати                                                   | 2165      | 6 646.20                    | 1 006.70                       |
| Разом доходи (2000 + 2160)                                     | 2280      | 8 739.20                    | 4 869.00                       |
| Разом витрати (2050 + 2165)                                    | 2285      | 8 312.10                    | 4 790.10                       |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)            | 2290      | 427.10                      | 78.90                          |
| Податок на прибуток                                            | 2300      | 76.90                       | 14.20                          |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)              | 2350      | 350.20                      | 64.70                          |

# АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ ПЗО «СІНГЛОБАЛ»

| Питання                                                                                 | Відповіді         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. Як ви оцінюєте ефективність управлінської діяльності закладу?                        | Дуже ефективно    |
|                                                                                         | Ефективно         |
|                                                                                         | Нейтрально        |
|                                                                                         | Не ефективно      |
|                                                                                         | Дуже не ефективно |
| 2. Чи є у закладі чітко визначені управлінські структури та ролі?                       | Так               |
|                                                                                         | Частково          |
|                                                                                         | Ні                |
| 3. Наскільки зручно вам працювати/навчатися в умовах поточного управління закладом?     | Дуже зручно       |
|                                                                                         | Зручно            |
|                                                                                         | Нейтрально        |
|                                                                                         | Незручно          |
|                                                                                         | Дуже незручно     |
| 4. Чи має адміністрація закладу відкритий діалог з працівниками/учнями/батьками?        | Так               |
|                                                                                         | Частково          |
|                                                                                         | Ні                |
| 5. Як ви оцінюєте фінансову підтримку закладу?                                          | Дуже висока       |
|                                                                                         | Висока            |
|                                                                                         | Середня           |
|                                                                                         | Низька            |
|                                                                                         | Дуже низька       |
| 6. Чи забезпечено заклад необхідними навчальними матеріалами та технічним обладнанням?  | Так, повністю     |
|                                                                                         | Частково          |
|                                                                                         | Ні                |
| 7. Як ви оцінюєте рівень доступу до новітніх технологій та інтернет-ресурсів у закладі? | Високий           |
|                                                                                         | Середній          |
|                                                                                         | Низький           |
| 8. Як ви оцінюєте взаємини між адміністрацією та персоналом?                            | Дуже хороші       |
|                                                                                         | Хороші            |
|                                                                                         | Середні           |
|                                                                                         | Погані            |
|                                                                                         | Дуже погані       |
| 9. Як ви оцінюєте атмосферу в колективі?                                                | Дуже позитивна    |
|                                                                                         | Позитивна         |
|                                                                                         | Нейтральна        |
|                                                                                         | Негативна         |
|                                                                                         | Дуже негативна    |
| 10. Чи підтримує адміністрація здоровий клімат для розвитку навчального процесу?        | Так               |
|                                                                                         | Частково          |
|                                                                                         | Ні                |

# Короткий звіт подібності (результати перевірки на плагіат)

## Звіт подібності

### метадані

Назва організації  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU  
Заголовок  
Управління загальноосвітнім закладом: виклики та перспективи  
Автор Науковий керівник / Експерт  
КречДаниленко  
підрозділ  
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

### Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.





# С Е Р Т И Ф І К А Т

підтверджує участь

**Креч Тетяни**

у 1 турі

Всеукраїнського конкурсу наукових робіт здобувачів вищої освіти

«Пріоритети розвитку людського капіталу  
та інститутів соціальної сфери»

(напрямок «Менеджмент соціальної сфери»)

Заступник голови оргкомітету,  
завідувач кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом, д.е.н., проф.

Талина ЛОТУШНЯК

16.09.2024 року

