

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Олена МАЇК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

МАЇК ОЛЕНІ БОРИСІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,

Затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____.

2. Термін подання здобувачем роботи «_____» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти Іларіонівського ліцею Іларіонівської селищної ради 2019-2023 роки, виробничо-фінансові плани, бухгалтерська документація.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Теоретично-методичні основи управління ефективністю діяльністю підприємства. 2. Системи управління ефективністю діяльності освітньої організації. 3. Напрями удосконалення управління ефективністю діяльності організації. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

Роль держави у розвитку соціального та економічного потенціалу держави.

Підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством. Методи дослідження та оцінки ефективності систем управління підприємством.

Освітні програми в Іларіоновському ліцеї

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2022	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2022-квітень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-серпень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	Грудень 2023	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Січень 2024	

Здобувачка

_____ (підпис)

Олена МАЇК

Науковий керівник

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 78 с., 14 рис., 12 табл., 1 додаток, 56 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес управління ефективністю діяльністю підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, практичних, методичних аспектів удосконалення управління ефективністю діяльності Іларіонівського ліцею.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення ефективністю діяльності освітньої організації.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі використано наступні методи: абстрактно-логічний, економіко-математичний, економіко-статистичний, метод оптимізації, аналізу, синтезу, наукового узагальнення, порівняльного аналізу, методи групування, методи порівняльного аналізу, аналогій, моделювання, екстраполяції.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних та науково-методичних засад щодо удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ, МОДЕЛЬ ЯКОСТІ, МОТИВАЦІЯ, КРІ

KEYWORDS

MANAGEMENT, EFFECTIVENESS, ORGANIZATION, MODEL OF COMPETENCE, MOTIVATION, KPI.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Освіта як основа розвитку економіки	8
1.2. Теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства	15
1.3. Основні підходи до оцінки системи управління ефективністю діяльністю підприємства	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	31
2.1. Організаційна характеристика організації	31
2.2. Діагностика структури управління навчальним закладом	39
2.3. Оцінка ефективності функціонування закладу середньої освіти	47
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	55
3.1. Шляхи удосконалення управління ефективністю діяльності організації	50
3.2. Удосконалення управління ефективністю діяльності Іларіонівського ліцею на основі моделі якості освіти	58
3.3 Система мотивації персоналу з використанням КРІ	61
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Удосконалення управління ефективністю діяльності в сфері освіти є актуальним завданням у зв'язку з постійними змінами в суспільстві, технологіях та освітніх потребах. Освітні заклади стикаються з викликами, такими як зміни в програмах та методиках навчання, зростання конкуренції між закладами, потреба в постійному оновленні матеріально-технічної бази та залученні кваліфікованих кадрів.

У цьому контексті управління ефективністю діяльності освітніх закладів включає в себе впровадження сучасних методів управління, вдосконалення процесів навчання та організації роботи закладу, а також використання інноваційних підходів до підвищення якості освіти.

Зокрема, актуальними напрямками удосконалення управління ефективністю діяльності освітніх закладів є: впровадження інформаційних технологій для підтримки адміністративних та навчальних процесів; розвиток системи моніторингу та оцінки результативності навчання з метою постійного вдосконалення навчальних програм; створення ефективної системи управління персоналом, включаючи розвиток кадрового потенціалу та підтримку професійного зростання вчителів і адміністраторів; залучення стейкхолдерів, таких як учні, батьки, громадські організації, до процесів управління та прийняття стратегічних рішень.

Отже, удосконалення управління ефективністю діяльності освітніх закладів є невід'ємною частиною стратегії розвитку освіти, спрямованої на підвищення якості надання освітніх послуг і забезпечення успішного навчання та самореалізації кожного учня.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення ефективністю діяльності освітньої організації.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- розкрити теоретичні управління ефективністю діяльності підприємства;
- охарактеризувати основні підходи до оцінки системи управління ефективністю діяльністю підприємства;
- дослідити стан системи управління ефективністю діяльності освітньої організації;
- дослідити шляхи удосконалення управління ефективністю діяльності організації;
- запропонувати напрями удосконалення управління ефективністю діяльності Іларіонівського ліцею на основі моделі якості освіти;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності на основі системи мотивації персоналу з використанням KPI.

Об'єкт дослідження: процес управління ефективністю діяльністю підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, практичних, методичних аспектів удосконалення управління ефективністю діяльності Іларіонівського ліцею.

Методи дослідження: В кваліфікаційній роботі використано наступні методи: загальнонауковий, абстрактно-логічний, економіко-статистичний, аналізу, синтезу, наукового узагальнення, порівняльного аналізу, методи групування, методи порівняльного аналізу, аналогій, методи стратегічного аналізу..

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних та науково-методичних засад щодо удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

дістали подальшого розвитку:

- обґрунтування категоріального змісту поняття «ефективність діяльності організації», під якою запропоновано розуміти властивість

організації, яка пов'язана з її здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених результатів за встановленого співвідношенні витрат та результатів;

- управління ефективністю діяльності Іларіонівського ліцею на основі моделі якості освіти;

- впровадження заходів з підвищення ефективності організації на основі системи мотивації персоналу з використанням КРІ.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження обговорювалися на науково-практичних конференціях: XI-й науково-практичній Інтернет - конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро 8-9 листопада 2023 р); VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Scientific problems and options for their solution» (м. Бухарест, Румунія, 7-9 лютого 2024 р).

Структура роботи. Робота містить 77 сторінок основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Освіта як основа розвитку економіки

Розвиток економічних реформ та перехід до ринкових відносин залежать, переважно, від накопиченого капіталу, під яким найчастіше мають на увазі засоби виробництва. Однак, економічний розвиток країни більшою мірою залежить від знань і навичок людей, ніж від засобів виробництва, що свідчить про значущість "людського капіталу", який створюється і нарощується головним чином за допомогою освіти. Таким чином, ефективне функціонування всього національного комплексу країни залежить від ступеня використання всіх виробничих ресурсів, до яких належать, перш за все, трудові ресурси, їх комунікативність, моральна та матеріальна зацікавленість у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Отже, першорядне значення впливу на джерела економічного зростання має освіта, яка впливає на соціальний і моральний стан суспільства в процесі економічного зростання. Про значення освіти свідчить також характер розподілу доходів серед власників виробничого капіталу та "власників" знань та навичок у розвинених країнах світу. Загальна сума доходів від знань і навичок у цих країнах набагато вище загальної суми доходів, отриманих від використання засобів виробництва (у вигляді дивідендів і прибутку) [38].

Більше того, освіта сприяє підвищенню продуктивності праці та має пряме відношення до використання засобів виробництва, зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів. Вплив освіти на підвищення ефективності виробництва, на нашу думку, опосередкований такими факторами:

- Підвищенням якісних показників діяльності працівників з високим освітньо-професійним рівнем;
- Високим рівнем адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- активізацією підприємницької діяльності в галузі інновацій;
- найкращою орієнтацією в інформаційній сфері.

Із зростанням загальноосвітнього рівня населення підвищується його загальний культурний рівень та соціально-політична активність. У зв'язку з цим, багато економістів розглядають освіту, як самостійний чинник економічного зростання, як особливий вид виробничого капіталу, який безпосередньо впливає на всі сфери життя та діяльності суспільства в цілому [40].

Відомо, що темпи зростання національного доходу складаються із двох складових:

- граничної продуктивності капіталу з урахуванням капіталомісткості;
- темпів приросту робочої сили в залежності від частки праці в національному доході [38].

У зв'язку з цим, при розрахунку темпів зростання національного доходу слід враховувати значущість освіти у вигляді віддачі інвестицій у людський капітал. Як відомо, держава та індивідуальні роботодавці, виділяючи гроші на освіту, “інвестують” кошти в людину, очікуючи, що хороша освіта допоможе зростанню продуктивності праці та забезпечення більш високого прибутку. Інакше висловлюючись, економічна значущість освіти проявляється у позитивному впливі на якісні характеристики робочої сили у загальний національний потенціал людського капіталу, має величезне значення для прискорення темпів економічного зростання країни.

При цьому ступінь економічної віддачі від освіти різний і залежить від ряду факторів, що сприяють її зниженню. До них належать такі, як:

- низький рівень якості освіти;

- знання, набуті під час навчання, можуть не відповідати вимогам ринку;

- недостатній попит на накопичений інтелектуальний капітал.

При низькій якості освіти можна говорити про недостатньо ефективне інвестування в його сфери, внаслідок чого суспільство та окремі його члени отримують нижчу віддачу. Більше того, не потрібність інтелектуального капіталу викликає його відтік з країни.

Показник вкладу освіти в економічне зростання країни визначається підвищенням продуктивності праці. Як наслідок відбудеться підвищення рівня освіти і зрештою, знаходить своє вираження у збільшенні доходів населення. Це пояснюється тим, що високі витрати, пов'язані з підготовкою якісного, у професійному відношенні, персоналу окупаються у вигляді більшої віддачі в процесі більш ефективного використання працівників у виробництві, забезпечуючи економічне зростання виробництва та зростання власних доходів працівників.

Якість загальної освіти є найкращою гарантією того, що людина протягом своєї діяльності буде здатна навчатися новим навичкам, підвищуючи свій кваліфікаційний та професійний рівень. Держава, при цьому має бути зацікавлена у співпраці з роботодавцями, оскільки співробітництво у сфері оплати професійної освіти сприяє економії бюджетних коштів і в той же час, забезпечує зв'язок професійної освіти із вимогами ринку. Для того щоб сфера освіти забезпечила економічні результати, необхідно, щоб зміст освіти та професійної підготовки задовольняв вимогам ринку, які постійно змінюються, даючи випускникам саме ті знання та навички, на які матиме найбільший попит на кожному конкретному етапі економічного розвитку країни. Роль держави у розвитку соціального та економічного потенціалу держави наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Роль держави у розвитку соціального та економічного потенціалу держави

Економіка пред'являє вимоги, які постійно зростають, до рівня підготовки фахівців різних галузей виробництва. З іншого боку, економічний потенціал країни, її позиції на світовому ринку, конкурентоспроможність визначаються забезпеченістю всіх галузей національної економіки трудовими ресурсами високої кваліфікації та професійної підготовки.

Тому в усіх країнах розуміють значення спеціальної професійної освіти, оскільки недостатня увага, що приділяється цим питанням, може призвести до послаблення позицій країни на світовому ринку.

Соціальна функція сфери освіти (на всіх рівнях) полягає у досягненні головної мети цивілізованого суспільства: наданні для всіх громадян рівних можливостей здобуття освіти, всебічного розвитку особистості та виявлення

її творчих можливостей, підвищення рівня життя; зниження рівня злочинності у суспільстві.

Основною структурною ланкою сфери освіти є освітня установа, яка надає освітні послуги і здійснює виховання учнів. Залежно від реалізованої освітньої програми сфера освіти охоплює такі типи освітніх установ:

Залежно від реалізованої освітньої програми, сфера освіти може охоплювати різні типи освітніх установ, включаючи:

1. **Загальноосвітні школи:** Ці установи забезпечують основну та середню освіту для дітей та підлітків.

2. **Коледжі та технікуми:** Ці установи надають професійну або технічну освіту, що допомагає студентам отримати практичні навички у конкретних галузях.

3. **Університети та академії:** Ці навчальні заклади пропонують вищу освіту та дослідницькі програми у різних галузях знань.

4. **Професійні школи:** Вони спеціалізуються на навчанні у конкретних професіях або галузях, таких як медицина, кулінарія, дизайн тощо.

5. **Дошкільні навчальні заклади:** Ці установи призначені для навчання дітей до початку загальної освіти і підготовки їх до школи.

6. **Додаткові освітні центри та школи:** Ці установи можуть надавати підготовку для іспитів, курси з підвищення кваліфікації, мовні курси та інші додаткові програми.

Розглянемо основні тренди, які спостерігаються в освіті (рис. 1.2).

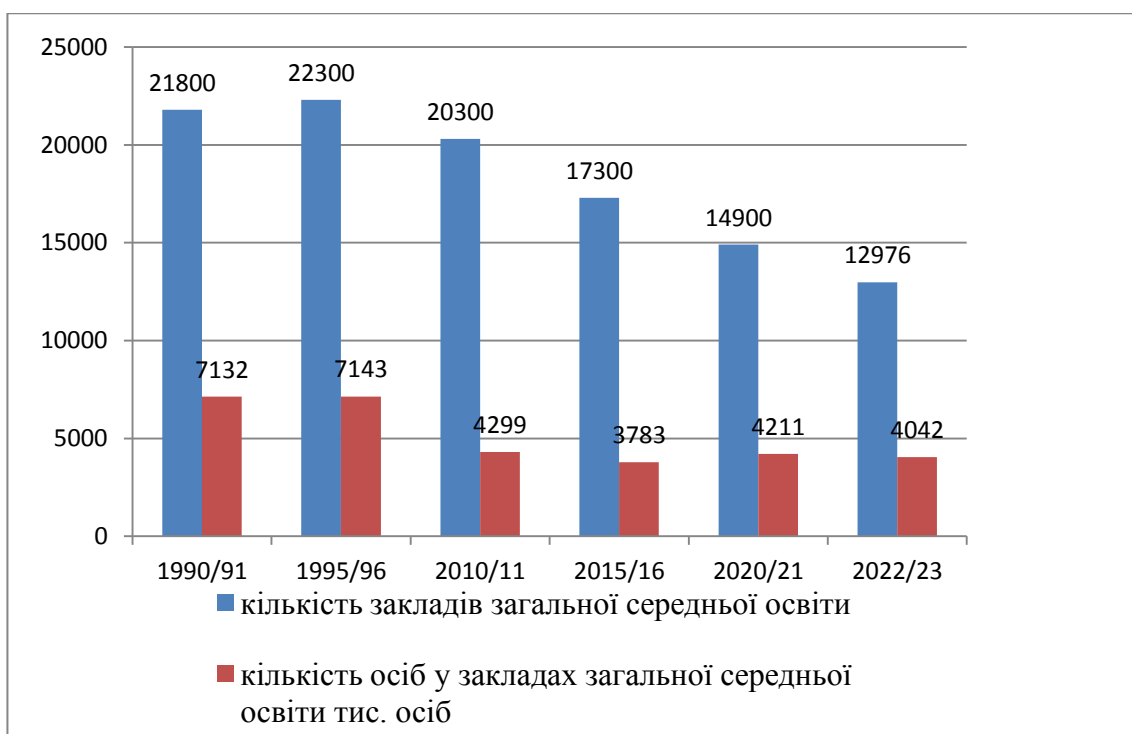


Рис. 1.2. Кількість закладів загальної середньої освіти та осіб, які в них навчаються [9]

Загалом по Україні з 1995 року по 2023 рік спостерігалася стабільна тенденція до послідовного зменшення кількості загальноосвітніх закладів (на 32%), а також зниження наповнюваності цих закладів (на 41%). На момент 2022/23 навчального року в Україні було 12,9 тис. закладів загальної середньої освіти, а кількість учнів становила 4 млн осіб.. Таке зменшення пов'язано із воєнними діями в Україні.

Протягом 30 років мережа закладів професійної (професійно-технічної) освіти зменшилась на 43%. Проте, між 2005 і 2010 роками спостерігалася тенденція до збільшення їх кількості, особливо в 2005 році, коли їх було 1023. Протягом цього періоду кількість учнів та слухачів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти зменшилась на 62%. На 2022 рік мережа закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні становила 670 одиниць, а кількість учнів та слухачів становила майже 237 тисяч осіб.

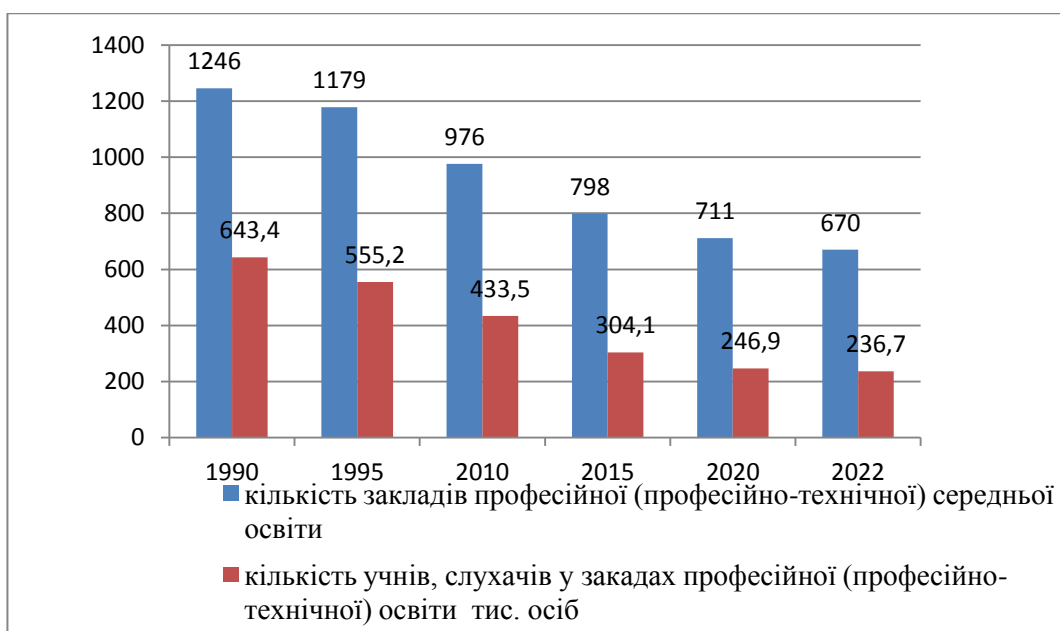


Рис. 1.3. Кількість закладів професійної (професійно-технічної) середньої освіти та осіб, які в них навчаються [9].

Станом на останні роки в Україні спостерігається певні зміни в кількості закладів освіти та їхньому наповненні учнями. Ось кілька ключових показників:

1. Загальна кількість закладів освіти. За останні роки кількість закладів загальної середньої освіти та професійної (професійно-технічної) освіти в Україні поступово зменшується. Це пов'язано з реформуванням системи освіти та оптимізацією мережі навчальних закладів.

2. Кількість учнів. На фоні загального зменшення кількості закладів освіти, також спостерігається зменшення кількості учнів у школах та навчальних закладах професійної освіти. Це може бути пов'язано з демографічною ситуацією, змінами у виборі навчальних шляхів або іншими факторами.

3. Динаміка змін. За останні десятиліття спостерігаються періодичні зміни у кількості закладів та учнів, які можуть бути пов'язані з різними чинниками, такими як зміни в освітній політиці, економічні та соціокультурні тенденції.

4. Тенденції розвитку. Незважаючи на зменшення загальної кількості закладів і учнів, спостерігається розвиток нових форм освіти, таких як дистанційне навчання, курси підвищення кваліфікації та інші. Це свідчить про адаптацію системи освіти до сучасних викликів та потреб суспільства.

1.2. Теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства

Існує кілька трактувань визначення ефективності діяльності підприємства, сформованих з урахуванням різних економічних шкіл. Якщо розглядати ефективність як можливий ступінь досягнення цілей організації, то важливо поділ цілей на офіційні та оперативні, обидва види яких необхідно розглядати у динаміці. Даний підхід реальний на практиці, якщо можливо визначити організаційні цілі, що охоплюють усю діяльність організації, і є конкретна шкала їх виміру.

Інший підхід визначає ефективність як можливість володіння рідкісними ресурсами, використовуваними переважно в основному виді діяльності. Для цього необхідний чіткий зв'язок між організацією та зовнішнім середовищем для формування процесу обміну певними продуктами [12]. «Дане трактування ефективності ставить за мету оптимізації зовнішнього середовища, а не максимізації доходу власників організації. Облік внутрішніх характеристик та досягнення їх оптимального стану як мета та можливість досягнення» [14]. Цей підхід робить акцент на ефективності організаційної структури підприємства, завдяки якій з'являється почуття задоволеності, гарантованості та посилюється контроль персоналу над діяльністю організації. Мінус цієї концепції є переважна увага до вибору засобів та методів досягнення цілей організації, відсутність взаємозв'язку з одержаними результатами. На перший план виходить ступінь задоволеності замовників та споживачів. Це, у свою чергу, має місце при значному впливі зовнішнього середовища на діяльність організації [14].

На наш погляд, кожен з підходів має місце і відображає різні сторони господарської діяльності підприємства, проте повне уявлення про ефективність діяльності підприємства дасть розгляд поняття як система. В даному випадку ефективність діяльності організації розглядається як система. «Тобто організацію можна розглянути як елемент більш великої системи, яка відповідно функціонує за її законами, тобто згідно її цілям створення та у певних умовах функціонування. Іншими словами, існують цілі-обмеження або фактори-умови (наприклад, виробництво продукції залежно від попиту на ринку та наявності замовлень та ін.) Дане визначення досить широке і охоплює як внутрішні, і зовнішні аспекти ефективності» [17].

Оцінюючи ефективність діяльності підприємства, необхідно приділяти велику увагу таким цілям, які найбільш впливають а діяльність організації. Такі цілі класифікуються за низкою ознак. Так, залежно від значимості прийнятих організаційних рішень виділяються цілі-напрямки досягнення результату та мети-умови його досягнення (стримуючі фактори). Наприклад, цілями-напрямами є грамотно організована система управління на підприємстві, процеси планування та контролю (оперативного, тактичного, стратегічного), злагоджена діяльність підрозділів та інше.

До стримуючих факторів можна віднести обмеженість всіх видів ресурсів, насамперед, фінансових та ін.

Запорукою ефективності діяльності організації є досягнення поставленої мети. Якщо у певному часовому інтервалі не відбувається виконання поставлених цілей, діяльність суб'єкта господарювання можна вважати неефективною [21]. При цьому виконання мети досягнення результату не може бути однозначно оцінено як ефективну дію, доки проведено порівняння з обсягом витрачених ресурсів для досягнення цього результату. Тут проявляється принцип економічності діяльності, які у певному співвідношенні витрат за досягнення заданого результату та самого результату.

На основі розглянутих підходів до визначення ефективності діяльності організації можна виділити низку умов, виконання яких призведе до бажаного результату [24]:

а) у часі у визначеній його точці цілі динамічні і формуються в залежності від вимог, які пред'являються як самою організацією, так і суспільством загалом;

б) внутрішні та зовнішні умови функціонування організації знаходячи відображення в її цілях, крім того, максимально відображають сутність самої організації;

в) виконання співвідношення витрат ресурсів та результату говорить про успішність досягнення поставлених цілей;

г) види ресурсів, що використовуються для досягнення поставленої мети, не суперечать нормам, встановленим у суспільстві.

Дотримання цієї умови говорить про соціально-економічну природу системи організації, а його виконання дозволяє уникнути додаткових витрат, пов'язаних із соціальною реабілітацією робіт, що проводяться.

На підставі вищевикладеного сформулюємо більш загальне визначення ефективності діяльності. Ефективність діяльності організації – це властивість організації, яка пов'язана з її здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених результатів шляхом використання соціально схвалених коштів, за встановленого співвідношенні витрат та результатів [25].

Іншим важливим аспектом при розгляді ефективності є прояв її форм, поданих нижче [27]:

- за функціональними підсистемами - технологічна, економічна, соціальна;

- за рівнем структури національної економіки - народногосподарська, галузева, лише на рівні підприємства;

- щодо відображення витрат (ресурсів) - ефективність витрат праці, виробничих витрат, використовуваних ресурсів;

- за формою ідентифікації ефективності - абсолютна та порівняльна.

Дані форми ефективності в сучасному суспільстві набувають значення у масштабі країни, а й у межах суб'єктів господарювання.

Усе більше значення надається соціальній ефективності діяльності підприємства з метою розвитку кадрового потенціалу та закріплення висококваліфікованих спеціалістів на місцях [48]. Важливим є і ефективність по всім видам використовуваних ресурсів для підприємства, надається прямий вплив на загальний економічний ефект діяльності.

Будь-яка форма ефективності діяльності підприємства, а також методологія її досягнення має відповідати наступним принципам, викладеним у другій монографії «Дванадцять принципів ефективності» (1912) Х. Емерсона [31]:

- 1) чітко сформульовані цілі та ідеали організації;
- 2) здоровий глузд у прийнятті рішень;
- 3) залучення експертів із прийнятих рішень;
- 4) дисципліна у роботі;
- 5) чесність у веденні справ;
- 6) прямий, адекватний та постійний облік;
- 7) диспетчеризація (або календарне планування);
- 8) використання стандартів та графіків;
- 9) стандартизація умов;
- 10) стандартизація операцій;
- 11) стандартні інструкції;
- 12) винагороду за ефективну працю.

На думку автора, ці принципи діють уже протягом багатьох років у різних формах природи та життя. Це пов'язано з тим, що вони є простими, зрозумілими та елементарними. Облік кожного з них дозволить своєчасно ставити та досягати поставленої мети, раціонально використовуючи ресурси підприємства з урахуванням поточних та планових витрат. Проте дотримання цих принципів не гарантує організації ефективності діяльності підприємства

Ефективність як економічна категорія характеризується великим переліком показників.

Так, узагальнюючі показники ефективності формуються під впливом низки факторів. Важливо розрізнити такі поняття як «причина» та «фактор», незважаючи на їх загальні ознаки. Можна зазначити, що у сучасній літературі чинник ототожнюється з причинним зв'язком, що постійно діє на результуючі показники та які необхідно враховувати за допомогою показників комерційної діяльності [43]. Тоді причина це причинний зв'язок, що також формує результату діяльності підприємств, проте характер її не постійний, тобто ймовірність як її настання, так і не настання. Чинники, які впливають на ефективність діяльності підприємства наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Фактори, які чинять вплив на ефективність діяльності підприємства

Фактори	Приклади
Галузеві	Кон'юнктура галузевого ринку, загальні та структурні характеристики галузі у структурі національної економіки
Територіальні	Географічне розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційний ринок
Екстенсивні	Зростання обсягу використовуваних матеріалів, сировини, електроенергії, палива, трудових ресурсів
Інтенсивні	Зростання продуктивності праці, матеріаловіддачі, фондівіддачі, капіталовіддачі та зниження капіталомісткості, фондомісткості, трудомісткості
Загальні	Характер виробництва та його галузеві особливості, стан матеріально-технічної бази
Структурно-організаційні	Організаційна структура постачання, збуту, виробництва, управління та виробничо-економічних зв'язків
Специфічні	Співвідношення між формами організації управління, ступінь відповідності структури апарату управління, співвідношення між формами управління та методами управління, рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, рівень кваліфікації працівників та ефективність їх праці

На основі даної класифікації факторів, що впливають на ефективність діяльності будь-якого підприємства, з'являється можливість моделювання

діяльності організації, а також можливість здійснювати пошук внутрішніх резервів підвищення її ефективності.

В процесі здійснення діяльності все більшого значення набуває система мотивації та стимулювання співробітників з метою покращення результатів праці та підвищення ефективності діяльності загалом. Однак дана система також має зв'язок «витрати – результат» Дані фактори класифікуються за рядом критеріїв, в результаті яких виділяються, наприклад, приватні та загальні.

Перші визначаються залежно від розглянутого показника, другі – впливають на блоки економічних показників діяльності [31]. Першочергове завдання при організації ефективної діяльності підприємства – це укомплектованість кадрами за професійними навичками та характеристик, а також врахувати можливість подальшого розвитку кадрового потенціалу шляхом направлення на навчання та підвищення кваліфікації [27].

Недостатній рівень мотивації може привести до зниження результатів праці, так і відтоку висококваліфікованих спеціалістів із підприємства. Для цього необхідно створювати збалансовану систему мотивації та стимулювання праці та закріплення кваліфікованих кадрів [27].

Наприклад, перевагою в мотиваційних важелях впливу може стати можливість кар'єрного зростання, який залежить тільки від праці співробітників, а також його лідерських та організаційних здібностей. Інший фактор «Технологія» є такою групою факторів, яка знаходиться у прямій залежності від рівня НТП, а також місії організації та потреб ринку. Дані фактори відносяться до довгострокового визначення ефективності діяльності підприємства Вони визначають стратегію розвитку підприємства, а також його ефективність та місце на внутрішніх та зовнішніх ринках (Конкурентоспроможність). Вплив даних факторів враховується при аналізі та стратегічному плануванні виробництва та збуту.

Матеріальні ресурси як фактор є основою виробничого процесу [18]. Забезпечення в часі якісною сировиною необхідною для виробництва є

основою безперебійного виробничого процесу заданого обсягу. Даний фактор включає: суми матеріальних ресурсів і витрат, стаття витрат, матеріаловіддача та матеріалоємність виробленої продукції, економія (перевитрата) матеріальних ресурсів, рівень відходів виробництва, платежі за екологічну безпеку.

Фактор «Наукові дослідження та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)», може характеризуватись наступною системою показників: кількісний та якісний склад НДДКР, ефективність використання результатів НДДКР, ефективність використання результатів НДДКР [18]. Вплив даного фактора істотно в рамках великих підприємств (лідерів галузі) та менш помітно у дрібних та середніх господарюючих суб'єктах.

Вивчення цих факторів та оцінка їх впливу дозволяє визначити внутрішні фактори різного порядку на підставі чого виділити внутрішньогосподарські резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

Окрім того, чинники ефективності діяльності підприємства можна поділити на загальні та специфічні. Загальні чинники відносяться до функціонування всієї економіки країни, всіх галузей, а специфічні розглядаються лише в рамках підприємства чи галузі. За допомогою такого поділу факторів можливо дати оцінку діяльності окремих підприємств або умов функціонування галузі з урахуванням її особливостей

Якщо мета аналізу - вимір факторів, то необхідно розділити їх на якісні та кількісні, непрямі та прямі, складні та прості чинники.

Слід зазначити, що ряд факторів можна розкласти на більш прості елементи для зручності аналізу. В результаті чого, можна виділити прості чи елементарні та складні чи комплексні фактори. До простих можна віднести, кількість календарних днів, кількість підрозділів та інші.

До складних - продуктивність праці, фондівіддача, фондозброєність, рентабельність продукції та інші. Ряд факторів безпосередньо впливають на

показник результативності, інші непряме, у зв'язку з цим розрізняють такі чинники як першого, другого та наступних рівнів.

Таким чином, ефективність діяльності організації є складним багатогранним економічним поняттям, що відображає оцінку використання всіх ресурсів суб'єкта господарювання. З урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності керівництво підприємства повинне прагнути до збільшення ефективності за допомогою виявлення внутрішньогосподарських резервів

1.3. Основні підходи до оцінки системи управління ефективністю діяльністю підприємства

Системна організація управління підприємством поширюється на всі види діяльності організації. В сучасних умовах ХХІ ст. система управління підприємством використовує насамперед концепцію ринкового управління, а також такі напрями для побудови управління як: наукового управління; адміністративного управління (класична теорія управління); управління з позиції психології та людських відносин; концепції адаптації або стратегії пристосування; концепція глобальної стратегії; концепції цільової орієнтації; управління з позицій науки про поведінку; системний та ситуаційний, тобто. підходи до управління як процесу [8].

Ефективність системи управління оцінюється за допомогою різних підходів (рис. 1.4).

Розрізняють такі критерії оцінки ефективності системи управління:

- складність організаційної структури та обґрунтування доцільності функціонування кожної з її ланок;
- швидкість реагування на ситуації, що виникають та прийняття відповідних управлінських рішень;
- стратегія, відповідно до якої здійснюється керівництво організацією загалом та кожної з окремих її підсистем;

- витрати, які припадають на зміст управлінського апарату, а також їх співвідношення з одержаними результатами;
- результати безперервного моніторингу діяльності менеджменту вищої ланки;
- оцінка впливу управлінського апарату на кінцевий результат діяльності підприємства;
- чисельний та якісний склад керівної ланки, а також співвідношення із загальною кількістю працівників [15].

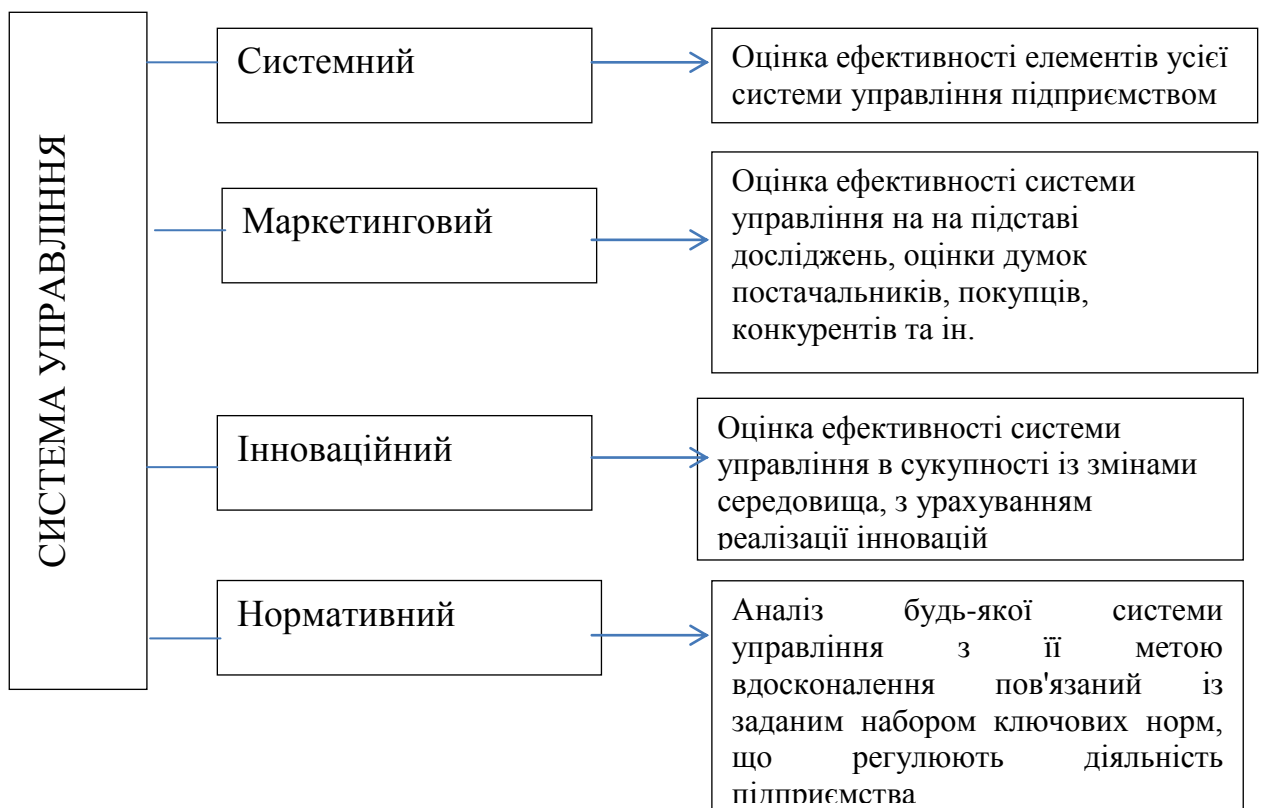


Рис. 1.4. Підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством

Таким чином, результати діяльності організації залежать не лише від ефективності роботи персоналу, а також від того, наскільки грамотно і функціонально збудовано організаційну структуру підприємства. Для цього

проводиться періодична перевірка з метою виявлення невідповідності, а також приведення параметрів до сучасних вимог та норм [18].

Аналіз ефективності системи управління підприємством проводиться за різним напрямом, починаючи від постановки цілей бізнесу, формулювання місії компанії, стратегічного планування, і закінчуючи прийомами та методами прийняття тактичних рішень.

Розглянемо існуючі загальновідомі моделі управління ефективністю підприємства. Провідними управлінськими моделями в даний час є:

- Модель збалансованої системи показників Лоренца Мейсела;
- Balanced Scorecard System, BSC (система збалансованих показників) Нортон-Каплана;
- Economic Value Add (додана економічна вартість);
- піраміда ефективності К. МакНейра, Р.Ланча та К.Кросса;
- EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) Крістофера – Адамса та Пітера Робертса;
- Модель КРІ. Кожна модель управління ефективністю має свої особливості, які зумовлюють їх застосування (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Моделі управління ефективністю організації [31]

Модель	акцент
Модель Лоренца Мейсела;	Персонал, ефективність співробітників
Модель Balanced Scorecard System	Чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси
Модель Economic Value Add	Чотири напрями: вимір, система управління, мотивація, стиль мислення
піраміда ефективності	Ієрархічна структура управління
Модель EP2M	Чотири напрями: обслуговування клієнтів та ринків, удосконалення внутрішніх процесів, управління змінами та стратегій, свобода дій
Модель КРІ	Персонал, ефективність співробітників

Ефективність дослідження систем управління багато в чому визначається обраними та використовуваними методами дослідження. Грамотне застосування методів сприяє отриманню достовірних та повних результатів дослідження проблем, які виникли в організації [19]. Вибір методів дослідження, інтеграція різних методів під час проведення дослідження визначається знаннями, досвідом та інтуїцією спеціалістів, які проводять дослідження.

Вся сукупність методів дослідження та оцінки ефективності систем управління представлена на рис.

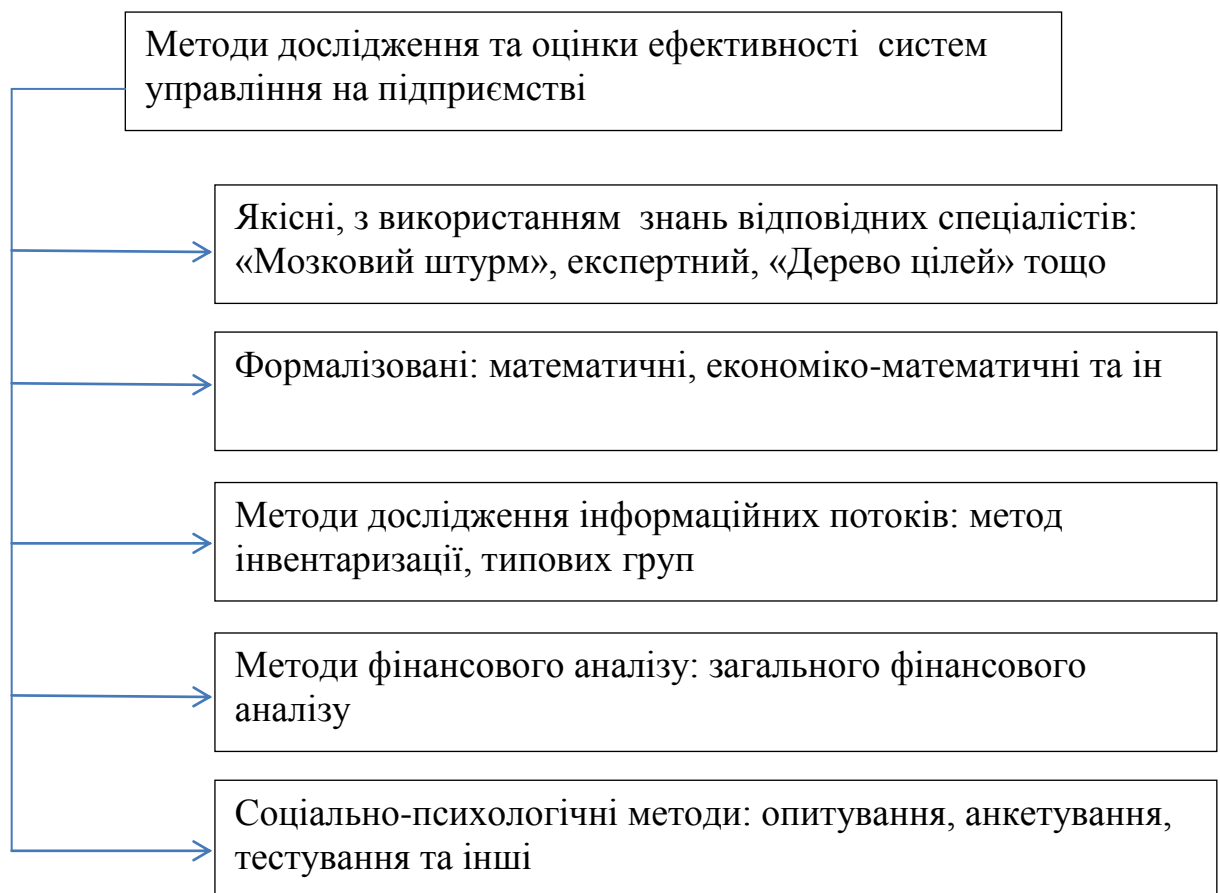


Рис. 1.5. Методи дослідження та оцінки ефективності систем управління підприємством

Розглянемо популярні, найбільш поширені методи дослідження та оцінки ефективності систем управління для підприємства. В даний час найбільш широко в процесі дослідження ефективності систем управління

використовують експертні методи оцінки. Вони дозволяють вирішувати проблеми перекладу більшості інформації управлінського характеру від якісних еквівалентів у кількісні. Наприклад, використання в аналізі організаційного середовища SWOT-аналізу більш ефективно у поєднанні з експертною оцінкою основних факторів середовища.

Так, у дослідженні управління широке поширення має метод експертних оцінок. Це пояснюється складністю багатьох проблем, їх походженням з «людського фактора», відсутністю надійних експериментальних або нормативні інструменти.

Існує досить велика кількість методів отримання експертних оцінок. В одному випадку з кожним експертом працюють окремо, він навіть не знає, хто ще є експертом, а тому висловлює свою думку. Методи дослідження та оцінки ефективності систем управління для підприємства

У другому – експертів збирають разом для підготовки матеріалів, при цьому експерти обговорюють проблему один з одним, навчаються одна в одній, і невірні думки відкидаються. У третьому – кількість експертів є фіксованим таким чином, щоб статистичні методи перевірки узгодженості думок і потім їх усереднення дозволяли приймати обґрунтовані рішення. В інших випадках кількість експертів зростає в процесі проведення експертизи, наприклад, при використанні методу «снігового кома».

Нині немає науково обґрунтованої класифікації методів експертних оцінок і тим більше – однозначних рекомендацій щодо їх застосування. Сутність експертних методів полягає у: «отриманні відповідей спеціалістів на поставлені перед ними питання. Отримана від експертів інформація з метою мінімізації похибок та впливу суб'єктивного фактора обробляється за допомогою спеціальних логічних та математичних процедур і перетворюється на форму, зручну для вибору рішення. Їхнє значення полягає в тому, що вони підсилюють елемент колегіальності у процесі прийняття складних рішень та, використовуючи інтуїцію та колективну генерацію ідей,

дозволяють знаходити нові, оригінальні вирішення проблем, до яких не можна прийти лише за допомогою логічних міркувань» [20].

Сутність експертних методів, як у вирішенні задач дослідження систем управління, і при використанні в практиці прийняття рішень в інших галузях науки, техніки, управління у усередненні різними способами думок (суджень) фахівців експертів з різних питань [27].

Мозковий штурм – метод, який на сьогоднішній день користується популярністю. З його допомогою можна знайти альтернативні шляхи вирішення складних завдань у дослідженні систем управління. До того ж, він дозволяє особистості розкрити свій внутрішній потенціал. Цей метод найчастіше може бути використаний у великих колективах, на нарадах, коли потрібно прийти до конкретного рішення [27].

Математичне моделювання – метод дослідження ефективності систем управління шляхом побудови та вивчення їх математичних моделей. В основу математичного моделювання покладено непряму аналогію явищ різної фізичної природи [30].

Фінансовий аналіз є процесом дослідження фінансового стану та основних результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення подальшого ефективного розвитку. Результати фінансового аналізу є основою прийняття управлінських рішень, вироблення стратегії подальшого розвитку підприємства. Тому фінансовий аналіз є невід'ємною частиною менеджменту, найважливішою його складовою.

Економіко-математична модель взаємодіючих економічних показників повинна враховувати можливості для її різних кількісних перетворень абсолютного та відносного характеру, що дозволяють встановлювати альтернативні варіанти якісних та кількісних змін взаємодіючих економічних показників у фінансовий аналіз. Встановлення та аналіз динаміки змін приватних та узагальнюючих показників ефективності управління дозволяє її менеджменту визначити пріоритети кількісного та якісного зміни окремих

ресурсних складових, приймати організаційно-економічні, фінансово-інвестиційні, інноваційні та маркетингові заходи, регулюючи досягнення адекватних планованих та фактичних величин показників ефективності системи управління підприємством сфери послуг [44].

На практиці дослідження ефективності системи управління широко використовується метод соціологічного дослідження. Він дозволяє оцінити стан системи управління за факторами реальної діяльності персоналу, інтересам та цінностям людини, її ставлення до існуючих проблем та розуміння цих проблем.

Опитування – це метод дослідження, який заснований на усному чи письмовому зверненні до певної групи людей із заздалегідь заготовленими питаннями. Зміст таких питань представляє проблему дослідження на емпіричному рівні. Об'єкт опитування (опитуваний) називається респондентом.

Метод анкетування – опитування, яке проводиться письмово з використанням анкети [44].

Тестування – метод психологічної діагностики, який використовує стандартизовані питання та завдання (тести), що мають певну шкалу значень. Застосовується для стандартизованого виміру індивідуальних відмінностей.

Основні галузі застосування тестування у дослідженні ефективності систем управління відбір персоналу з метою найбільшого відповідності конкретному виду роботи та зниження ймовірності конфліктних ситуацій; розробка індивідуальних програм підвищення рівня професійної підготовки [39].

Комплексне використання у практиці керівництвом підприємств сфери послуг методів дослідження та оцінки ефективності систем управління на підприємстві дозволяє виявити переваги, а також наявність проблем для вирішення яких потрібно створити план заходів.

Висновки до розділу 1

1. Констатовано, що із зростанням загальноосвітнього рівня населення підвищується його загальний культурний рівень та соціально-політична активність. У зв'язку з цим, багато економістів розглядають освіту, як самостійний чинник економічного зростання, як особливий вид виробничого капіталу, який безпосередньо впливає на всі сфери життя та діяльності суспільства в цілому. Якість загальної освіти є найкращою гарантією того, що людина протягом своєї діяльності буде здатна навчатися новим навичкам, підвищуючи свій кваліфікаційний та професійний рівень. Держава, при цьому має бути зацікавлена у співпраці з роботодавцями, оскільки співробітництво у сфері оплати професійної освіти сприяє економії бюджетних коштів і в той же час, забезпечує зв'язок професійної освіти із вимогами ринку.

2. Досліджено, що існує кілька трактувань визначення ефективності діяльності підприємства. Запропоновано під ефективністю діяльності організації розуміти властивість організації, яка пов'язана з її здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених результатів шляхом використання соціально схвалених коштів, за встановленого співвідношенні витрат та результатів.

3. Розрізняють такі критерії оцінки ефективності системи управління: складність організаційної структури та обґрунтування доцільності функціонування кожної з її ланок; швидкість реагування на ситуації, що виникають та прийняття відповідних управлінських рішень; стратегія, відповідно до якої здійснюється керівництво організацією загалом та кожної з окремих її підсистем; витрати, які припадають на зміст управлінського апарату, а також їх співвідношення з одержаними результатами; результати безперервного моніторингу діяльності менеджменту вищої ланки; оцінка впливу управлінського апарату на

кінцевий результат діяльності підприємства; чисельний та якісний склад керівної ланки, а також співвідношення із загальною кількістю працівників

РОЗДІЛ 2.

СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційна характеристика організації

Іларіоновський ліцей Іларіоновської селищної ради Дніпропетровської області розташований в смт. Іларіонове, Синельниківського району, Дніпропетровської області.

Протягом 2022/2023 навчального року Іларіонівський ліцей активно працював відповідно до своєї Стратегії розвитку та річного плану роботи. Колектив ліцею вдало організовував навчальний процес, дотримуючись всіх вимог чинної нормативної бази.

Освітній навчальний процес в Іларіоновському ліцею здійснюється за семестровою формою навчання. Документом, який регулює освітній процес є Освітня програма Іларіонівського ліцею Іларіонівської селищної ради Дніпропетровської області.

Головною метою закладу освіти на сучасному етапі є створення умов для розвитку та самореалізації кожної особистості як громадянина України та формування покоління, здатного навчатися протягом усього життя. У зв'язку з цим, завданнями ліцею є підготовка дітей до систематичного та цілеспрямованого навчання, формування позитивної мотивації до здобуття освіти, а також забезпечення моральної та духовної зрілості особистості.

Освітні програми, які впроваджуються в Іларіоновському ліцеї

1. Початкова освіта (1-4 класи)
2. Базова середня освіта (5-9 класи);
3. Профільна середня освіта (10-11 класи).

В таблиці наведено основні освітні програми, які ведуться відповідно до ліцензії та свідоцтва про акредитацію (табл.2.1.).

Освітні програми в Іларіонівському ліцеї

Рівень освіти	Напрямок	Вид програми
Початкова освіта	Освітній	основна
Базова середня освіта (5-9 класи)	Освітній	основна
Профільна середня освіта (10-11 класи)	освітній	основна
Індивідуальна форма здобуття загальної середньої освіти (педагогічний патронаж)	освітній	основна
Освітня програма для дітей з особливими освітніми потребами	Програма з корекційно-розвиткової роботи «Соціально-побутове орієнтування»; Програма з корекційно-розвиткової роботи «Корекція мовлення»; Програма з корекційно-розвиткової роботи «Розвиток мовлення»; Програма з корекційно-розвиткової роботи «Корекція розвитку» (корекція когнітивного розвитку); Програма з корекційно-розвиткової роботи «Розвиток мовлення з використанням методики ТАН-Содерберг»; Програма з корекційно-розвиткової роботи «Розвиток психомоторики та сенсорних процесів» (психосоціальний розвиток); Програма з корекційно-розвиткової роботи «Корекція розвитку» (корекція когнітивного розвитку) 5-9 класів; Програма з корекційно-розвиткової роботи «Корекція розвитку» (корекція особистісного розвитку) для 1–4 класів	додаткова

Наповнюваність класів у 2023/2024 навчальному році наведена у табл. 2.2

Таблиця 2.2.

Наповнюваність класів у 2023-2024 навчального року

паралель	Кількість класів	Наповнюваність класів
5-ті класи	4	119
6-ті класи	3	90
7-мі класи	3	78
8-мі класи	3	87
9-ті класи	3	77
10-ті класи	2	56
11-ті класи	2	67
всього	20	574

Усі педагоги постійно підвищують власну кваліфікацію Розглянемо характеристику педагогів, які викладають.

Таблиця 2.3.

Характеристика педагогічних кадрів

Показник	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Загальна кількість педагогічних працівників	61	51	48
Стаж роботи більше 20 років	34	28	28
Стаж роботи від 10 до 20 років	12	13	12
Стаж роботи до 10 років	8	6	6
Стаж роботи до 3-х років	7	4	2
Вища освіта	49	41	40
Середня спеціальна освіти	9	9	6
Неповна вища освіта	3	1	2
Вища категорія	24	25	24
Перша кваліфікаційна категорія	4	7	5
Друга кваліфікаційна категорія	33	19	19
Без категорії	25	18	15
Звання	15	19	13
Почесна грамота	11	11	9

Як свідчать дані таблиці, Іларонівський ліцей має стабільний, професійний педагогічний колектив, орієнтований на впровадження педагогічних інновацій. Нині у школі працює 48 педагогічних працівників. Сформувалася згуртована команда з єдиною метою – дати якісну освіту, де кожен сумлінно виконує свій функціонал. Між вчителями налагоджено процес обміну інформацією, підтримки та взаєморозуміння.

У ліцеї склалася система педагогічних традицій, вкладених у забезпечення ціннісної єдності учасників освітнього процесу. Для створення умов, за яких кадровий потенціал ліцею ефективно використовуватиметься і успішно розвиватиметься для досягнення провідних цілей освіти, адміністрація ліцею цілеспрямовано проводить комплексну кадрову політику.

В цьому аспекті відпрацьовуються такі основні сфери, як:

- підбір та розстановка кадрів;
- система навчання освітян;
- інформаційна підтримка освітян;
- система стимулювання освітян;
- умови та форми залучення педагогів до управління школою.

Таким чином, в Іларонівському ліцеї сформувався висококваліфікований педагогічний колектив, який відрізняється творчою здатністю до сприйняття та реалізації нових програм розвитку, стабільністю, прагненням педагогів дати учням добрі та міцні знання. Але існують проблеми: частина вчителів продовжують працювати за старими традиційними методиками (через вік та переконання), лише 50% вчителів систематично використовують ІКТ-технології в урочній та позакласній діяльності.

Розглянемо соціальний статус здобувачів, які навчаються в ліцеї.

Таблиця 2.4

Соціальний статус учнів Іларіонівського ліцею

категорія	Чисельність осіб
Діти - сироти	6
Діти з особливими потребами	26
Діти ВПО	31
Діти батьки яких учасники бойових дій	47
Діти загиблих військових (зникли безвісті)	6
Діти, які постраждали від збройних конфліктів	7
Багатодітні родини	96
Діти позбавлені батьківського піклування	6
Діти з інвалідністю	18
Діти, в яких складні життєві обставини	3
Діти, які постраждали від ЧАЕС	1

Іларіонівський ліцей Іларіонівської селищної ради ліцей №1535 включає наступні ступені навчання:

1 ступінь: початковий - термін навчання 4 роки, загальноосвітні класи,

2 ступінь: основний - термін навчання 5 років, загальноосвітні класи, класи передпрофільного навчання,

3 ступінь: середня – термін навчання 2 роки, класи профільного навчання.

Показники успішності та якості знань в Іларіонівському ліцеї наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати успішності здобувачів Іларіоновського ліцею

Роки навчання	Успішність бали	Якість, %
2019/2020	Від 1 до 12	37,8
2020/2021	Від 1 до 12	36,35
2021/2022	Від 1 до 12	34,95
2022/2023	Від 1 до 12	38,92
2023/2024	Від 1 до 12	28,22 за I семестр

Як свідчать дані таблиці успішність та якість ліцею залишається стабільними.

Школа активно сприяє розвитку творчих здібностей учнів та створює умови для їхнього самовираження через різноманітні колективи та гуртки. Ось деякі з них:

1. **Екологічна агітбригада:** Під керівництвом П'янкової Л.М. вона вже протягом 8 років активно працює над питаннями охорони довкілля та природи. Її досягнення визнані на рівні області та навіть на Всеукраїнському рівні.

2. **Гурток комп'ютерної графіки:** Під керівництвом Третяк О.В. учні розвивають свої навички у галузі комп'ютерної графіки та дизайну.

3. **Гурток орнаментального розпису:** Під керівництвом Білокриницької Ліни Григорівни, народного майстра України, учні створюють унікальні художні роботи, які отримують визнання не лише в Україні, а й за кордоном.

4. **Вокальний ансамбль «Світанок»:** Під керівництвом Дудник С.Б. учні розвивають свої музичні здібності та беруть участь у різноманітних конкурсах та фестивалях.

5. **Музичний театр «Зорецвіт»:** Керівник Охмак В.В. допомагає учням реалізувати свої творчі задуми через участь у різних виставах та заходах.

6. **Філіал районної спортивної школи:** Школа сприяє розвитку фізичних здібностей учнів, надаючи можливість займатися спортом [35,36].

Крім того, школа працює над впровадженням демократичних принципів у свою діяльність, роблячи навчальний заклад відкритим для співпраці з громадськістю.

Школа має сучасні матеріально-технічні умови. Освітня організація має право оперативного управління муніципальним майном: нежитлове будинок – школа, загальною площею 4843 кв.м.

Інформаційне середовище ліцею створює умови для широкого та системного використання комп'ютерних технологій в освітньому процесі, підвищення ефективності урочних та позаурочних занять з навчальних предметів на всіх рівнях щаблях освіти, в індивідуальній навчально-дослідній роботі учнів.

У школі –3 комп'ютерні класи (45 учнівських комп'ютерних місця, які підключені до інтернету). Два кабінету початкової школи обладнано робочим місцем вчителя, що включає комп'ютер із програмним забезпеченням, підвісний мультимедійний проектор, інтерактивну дошку. У тринадцятьох предметних кабінетах є мультимедійні комплекси. Предметні кабінети обладнані у всіх освітніх сферах 3 них спеціалізованих: 3 кабінети інформатики, 1 кабінет біології, 1 кабінет фізики, 1 кабінет хімії, 3 кабінети математики, 1 кабінет географії, 3 кабінети української мови та літератури, 1 кабінет зарубіжної літератури, 1 кабінет іноземної мови, 1 кабінет з обслуговуючих видів праці, 1 кабінет історії та правознавства. Функціонує інформаційний центр та музей. Адміністративна, психологічна та соціальна служби школи мають необхідний інформаційно-технологічний супровід, створено локальну мережу. Наявність оргтехніки дозволяють оптимізувати освітній процес та його організацію відповідно до сучасних вимог (табл.2.6)

Таблиця 2.6.

Матеріально-технічне забезпечення

назва	кількість
Комп'ютери	72
Мультимедійні комплекси	9
Ноутбуки	28
планшети	38
Проектор	16
принтери	23
телевізори	18

Фінансування здійснюється за рахунок коштів Іларіоновської селищної громади. У 2023 році фінансування Іларіоновського ліцею відбулося в сумі 39833620 грн, з яких КЕКВ 2111 «Заробітна плата» 31 805,00 грн, КЕКВ 2120 «Нарахування на оплату праці» 6 977,00 грн, КЕКВ 2210 «Предмети, матеріали, обладнання, інвентар» 61 686,00 грн) [35,36].



Рис. 2.1 Фінансування Іларіонівського бюджету

Окрім того для запобігання виникнення надзвичайних ситуацій і створення безпечних умов перебування дітей і працівників у закладах освіти були проведені роботи з використанням коштів резервного фонду місцевого бюджету. Зокрема, були здійснені проектно-вишукувальні роботи та експертиза на об'єктах «Будівництво захисної споруди цивільного захисту». Загальна сума витрат склала 739,058 тис. гривень.

Отже, аналіз стану освітнього процесу та інших аспектів роботи ліцею дозволяє визначити низку внутрішніх проблем:

- у зв'язку із повномасштабним вторгненням з боку росії заняття проходять в дистанційному форматі, відповідно існує недостатність рівня технологічності навчального процесу;

- недостатній рівень якості знань учнів початкової, основної та середньої школи, який є нижчим по відношенню до загальноміських показників;
- блок програм додаткової освіти не повною мірою задовольняє інтереси школярів;
- недостатність використання у педагогічній практиці сучасних освітніх технологій;
- неповна відповідність матеріальної бази всіх предметних кабінетів сучасним вимогам нового покоління;
- необхідність розробки, апробації та запровадження механізмів ефективного контракту з педагогічним складом;
- необхідність внесення змін до існуючих показників якості трудової діяльності, педагогічних та інших категорій працівників ліцею.

2.2. Діагностика структури управління навчальним закладом

Характеристики організаційної структури та структури управління в навчальних закладах залежать від їх типу та специфіки. Основними компонентами структури управління освітнім закладом є колегіальні органи управління, адміністрація та органи громадського самоврядування.

Структура загальноосвітнього навчального закладу визначається завданнями загальної середньої освіти та включає такі складові як початкова, базова та старша школа. Ці компоненти є постійними для структури, але можуть зазнавати тимчасових змін через учасників навчально-виховного процесу.

Наприклад, в загальноосвітньому навчальному закладі органи управління, головним чином, відтворюють структуру органів управління вітчизняними навчальними закладами. Їх функціонування дозволяє враховувати потреби учасників навчально-виховного процесу та оптимізувати роботу закладу в цілому. Наявність розгалуженої структури

управлінських органів вимагає організації їх взаємодії та координації роботи всіх підрозділів.

До складу управлінських органів у школі входять:

- Колегіальні органи управління (конференція, рада школи, педагогічна рада, нарада при директорі та його заступниках);
- Адміністрація школи (директор та його заступники з навчальної, наукової, виховної, методичної, господарської сфер);
- Органи громадського самоврядування (учнівська рада, профспілка вчителів, методична рада, батьківський комітет).

Освітній процес в Іларіонівському ліцеї здійснюється на основі положень Конституції України, Закону України «Про освіту», Положення про загальноосвітній навчальний заклад, Статуту.

Управління даним навчальним закладом із відповідним розподілом повноважень здійснюється:

Засновником - Іларіонівська селищна рада Синельниківського району Дніпропетровської області.

Уповноважений орган управління - відділ освіти Іларіонівської селищної ради;

Керівником закладу освіти – Філатова Катерина Вікторівна

Заступниками директора – заступник директора - Савченко Н.В.,
Заступник директора з навчальної роботи - Закликоцька А.М., Кравець І.М.,
заступник директора з виховної роботи – Пянкова Л.М., заступник директора з адміністративно-господарської роботи – Маїк О.Б.

Колегіальним органом управління закладу освіти – педагогічна рада;

Колегіальним органом громадського самоврядування (рада школа);

Іншими органами, які передбачені спеціальними законами та установчими документами навчального закладу.

Структура та органи управління Іларіонівського ліцею наведена на рис.



Рис. 2.2 Структура та органи управління Іларіонівського ліцею

Органами колегіального управління школою є конференція, рада школи, педагогічна рада, нарада при директорі та його заступниках. Їхню діяльність координується відповідно до потреб колективу та завдань школи.

Конференція виступає як вищий колегіальний орган громадського самоврядування школи. Вона складається з делегатів, які обираються зі складу учнів, вчителів, батьків та інших працівників школи.

Рада школи, з свого боку, є колегіальним органом управління справами школи, який вирішує найважливіші питання, спрямовані на покращення навчально-виховного процесу. Раду очолює директор школи. До складу ради входять представники педагогічного колективу, учнів, їх батьків і громадськість.

Рада школи є колегіальним органом управління, який зазвичай складається з представників різних груп учасників шкільного життя, таких як вчителі, батьки, учні, а також можуть бути представлені інші члени шкільної спільноти. Головною метою ради школи є сприяння покращенню якості навчання та загального функціонування школи.

Основні обов'язки та функції ради школи можуть включати:

1. Розгляд важливих питань. Рада школи розглядає та обговорює ключові питання, що стосуються навчально-виховного процесу, організації шкільного життя та розвитку школи.

2. Прийняття рішень. Рада школи може приймати рішення з питань, які потребують колективного розгляду та затвердження, таких як зміни в навчальних програмах, робота педагогічного колективу, розподіл бюджетних коштів тощо.

3. Співпраця з громадськістю. Рада школи може сприяти взаємодії школи з батьками, місцевими громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

4. Розвиток шкільної культури. Рада школи може працювати над покращенням шкільної культури, створенням сприятливого середовища для навчання та розвитку учнів.

Загалом, рада школи займається питаннями, спрямованими на покращення якості навчання та сприяння розвитку школи як цілісної навчальної спільноти.

За рішенням конференції або ради школи створюється опікунська рада. Опікунська рада є важливим органом, який об'єднує представників органів виконавчої влади, підприємств, установ, навчальних закладів, організацій та окремих громадян. Головною метою опікунської ради є зміцнення матеріально-технічної та навчально-методичної бази школи, залучення додаткових джерел фінансування та поліпшення організації навчально-виховного процесу.

Педагогічна рада є важливим органом управління навчальним закладом, створеним для розгляду та обговорення питань, пов'язаних з організацією навчально-виховного процесу, підвищенням кваліфікації та професійної майстерності педагогів. У склад педагогічної ради зазвичай входять вчителі, вихователі груп подовженого дня та інші працівники, а також адміністрація школи, з директором навчального закладу на чолі.

Педагогічна рада створюється з метою розгляду складних питань, пов'язаних з організацією навчального процесу, підвищенням кваліфікації та професійної майстерності педагогів.

Робота педагогічної ради планується у довільній формі відповідно до потреб школи. Члени ради мають право вносити на її розгляд усі питання, пов'язані з навчально-виховним процесом. Кількість засідань педагогічної ради визначається їхньою доцільністю, але рада повинна збиратися не рідше чотирьох разів на рік.

При педагогічній раді можливе створення підзвітних методичних секцій, які спрямовані на вирішення конкретних питань та вдосконалення роботи в певних областях навчально-виховного процесу.

Нарада при директорі. Засідання, що відбуваються за участю директора, використовуються для оперативного вирішення питань, пов'язаних з організацією навчально-виховного процесу, таких як аналіз успішності учнів, питання дисципліни в школі та організація позакласної діяльності. Іноді на таких зустрічах обговорюється також робота окремих вчителів та виконання освітніх стандартів. Участь у цих засіданнях обов'язкова для всіх викладачів та адміністрації школи, а частоту їх проведення визначає сам директор.

Зустрічі, що відбуваються під керівництвом заступників директора, призначені для обговорення поточних проблем, що входять у їхню адміністративну компетенцію. Частота проведення таких зустрічей визначається робочим планом навчального закладу.

Управління сучасними навчальними закладами становить складну систему, яка включає в себе множину внутрішніх зв'язків. Відповідно управлінська діяльність багато в чому залежить від управлінської діяльності адміністрації начального закладу. До складу адміністрації Іларіонівського ліцею входить директор та його заступники. Кожний з них є відповідальним за певний аспект шкільної діяльності, такий як навчальна, виховна, наукова, методична та господарська робота.

Директор є найвищою посадовою особою в школі, діє від імені закладу, представляє його інтереси в усіх організаціях, розпоряджається майном та коштами школи, укладає договори та видає фінансові документи.

Діяльність директора Іларіонівського ліцею регулюється Положенням про загальноосвітній навчальний заклад. Згідно з цим документом, на посаду директора може бути призначений лише громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра. Стаж педагогічної роботи не менше 3 років. Претендент на посаду директора має успішно пройти атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України.

До основних обов'язків, які покладено на директора Іларіонівського ліцею є наступні:

1. Стратегічне планування. Директор визначає стратегічні цілі та напрями розвитку школи, розробляє стратегічні плани й забезпечує їх виконання.
2. Управління персоналом. Він відповідає за найм, звільнення, оцінку та розвиток персоналу школи, а також за створення сприятливого робочого середовища для всіх працівників.
3. Фінансове управління. Директор керує фінансовими ресурсами школи, розробляє та контролює бюджет, визначає пріоритети витрат та забезпечує ефективне використання коштів.
4. Зв'язки з громадськістю. Він встановлює та підтримує взаємозв'язки з батьками учнів, місцевими громадами, владою та іншими зацікавленими сторонами.
5. Організація навчального процесу. Директор визначає навчальні програми, контролює якість викладання, організовує позакласні та позашкільні заходи.
6. Забезпечення безпеки. Він відповідає за безпеку учнів та персоналу школи, включаючи розробку та виконання планів надзвичайних ситуацій.

7. Взаємодія з органами влади. Директор співпрацює з місцевими органами влади, управлінням освіти та іншими організаціями для забезпечення ефективного функціонування школи.

Заступник директора з навчальної роботи відповідає за організацію та контроль за процесом навчання школярів, їх загальноосвітню і трудову підготовку, а також за їх всебічний розвиток і поведінку. Він контролює виконання навчальних планів і програм, оцінює якість знань, умінь і навичок учнів, розробляє і контролює розклад уроків, графіки проведення факультативних і гурткових занять, а також контрольних робіт і лабораторних експериментів. Крім того, він відповідає за звітність щодо навчально-виховного процесу.

Заступник директора з виховної роботи відповідає за організацію позакласної виховної діяльності та дозвілля учнів, надає підтримку класним керівникам, вихователям та іншим працівникам школи, що залучені до виховної роботи з учнями. Він координує шкільну художню самодіяльність, туризм та краєзнавчу роботу, планує та проводить традиційні шкільні та державні свята, організує чергування класів по школі. Заступник забезпечує співпрацю з інспекцією у справах неповнолітніх, відповідає за роботу клубу вихідного дня, консультує батьків, керівників гуртків та інших організацій щодо організації роботи з дітьми.

Заступник директора з методичної роботи відповідає за організацію методичної діяльності в школі, керує роботою методичних об'єднань та предметних комісій, організовує атестацію педагогічних кадрів, сприяє діяльності шкіл передового педагогічного досвіду, розвитку та впровадженню нових методик та підходів до навчання.

Заступник директора з адміністративно-господарської роботи відповідає за догляд за шкільними приміщеннями та майном, матеріальне забезпечення навчального процесу, дотримання санітарних норм у школі, організацію протипожежного захисту та правильну організацію роботи обслуговуючого персоналу.

З метою впровадження демократичних принципів управління та забезпечення зворотного зв'язку для поточного коригування управлінських рішень у навчальному закладі діють органи громадського самоврядування. Ці органи включають учнівський комітет школи або класу, профспілковий комітет вчителів, методичну раду та батьківський комітет школи або класу. Повноваження цих органів визначаються статутом школи. Вони є ефективним інструментом формування громадської думки та сприяють налагодженню діалогу з адміністрацією навчального закладу.

Учніський комітет класу виступає як найважливіший орган учнівського самоврядування, склад якого формується шляхом виборів на учнівських зборах класу. Його активна діяльність відображає реалізацію прав учнів на участь у керівництві школою та захист їхніх інтересів. Школа визнає повноваження членів учкому, забезпечуючи їх інформацією та сприяючи участі в рішеннях, що стосуються організації навчання, різних видів діяльності та відпочинку учнівського колективу.

Методична рада виступає колегіальним органом педагогічних працівників, метою якого є сприяння розвитку та вдосконаленню методик навчання та виховання, підвищення професійної майстерності та творчого зростання вчителів і вихователів. Вона здійснює аналіз та вибір найоптимальніших варіантів змісту освіти, які відображені у навчальних планах, програмах та підручниках, а також визначає форми і методи навчально-виховного процесу та способи їх реалізації. Методична рада організовує роботу з підвищення кваліфікації педагогічних працівників, вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду.

Батьківський комітет школи (класу). Даний комітет є органом батьківського самоврядування. Склад обирається на батьківських зборах. Основною метою його діяльності є: «сприяння виконанню статутних завдань школи та забезпечення єдності педагогічних вимог до учнів, а також надання допомоги сім'ям у вихованні та навчанні дітей. Комітет діє згідно з тимчасовим положенням, його рішення, які мають рекомендаційний

характер, обов'язково розглядає адміністрація школи. Він зобов'язаний дотримуватися статуту школи, виконувати рішення та розпорядження адміністрації щодо організації навчально-виховного процесу, захищати учнів від будь-яких форм фізичного та психічного насилля, а також пропагувати здоровий спосіб життя. Батьківський комітет спрямовує свої зусилля на розвиток матеріально-технічної бази, фінансове забезпечення школи та сприяння роботі учнівських об'єднань за їхніми інтересами» [25].

2.3. Оцінка ефективності функціонування закладу середньої освіти

Розвиток освіти в Україні є одним із головних пріоритетів у соціально-економічному розвитку країни, особливо у повоєнне відновлення. Однак дослідження в галузі загальної середньої освіти вказують на помітне знецінення її якості.

В умовах воєнної агресії знижується рівень фінансування таких закладів, знижується якість освіти внаслідок відсутності нормальних умов для навчання. Все це говорить про неефективність функціонування даної галузі.

Ефективність педагогічної діяльності вчителів означає, наскільки успішно вони досягають своїх цілей у навчанні та вихованні школярів. Це включає якість їхнього викладання, здатність мотивувати школярів до навчання, вміння пристосовувати навчальний процес до потреб кожного школяра та надавати їм індивідуальну підтримку. Також важливо забезпечувати зворотній зв'язок вчителів із викладачами.

Розглянемо цей фактор на прикладі Іларіонівського ліцею. За результатами проведеного анкетування зроблено наступні висновки.

Адміністрація школи та вчителі регулярно отримують інформацію про навчальний прогрес кожного учня і відстежують його успішність.

Так на питання чи забезпечують працівники ліцею зворотній зв'язок з батьками відповідь «так» надали 57 % респондентів, «переважно так» -26,6

%, «іноді» - 12,7% Налагодження зворотнього зв'язку свідчить про налагоджену систему зворотнього зв'язку. Вчителі надають підтримку дітям під час навчального процесу. Завдяки спільній роботі досягнуті гарні результати, що підтверджуються численними перемогами на різноманітних конкурсах та олімпіадах.

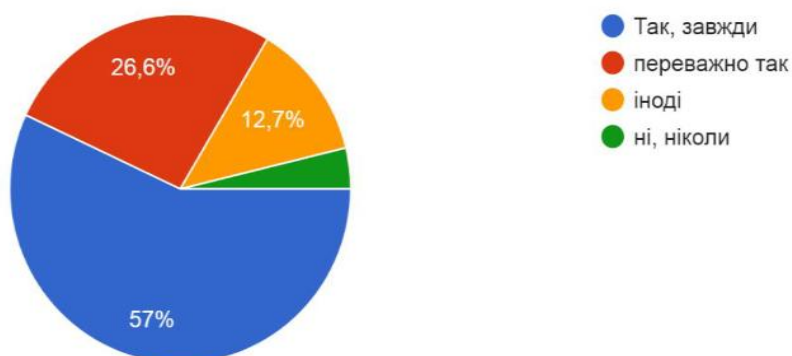


Рис. 2.3. Відповідь на питання «Чи забезпечують працівники ліцею зворотній зв'язок з батьками?»

На питання в яких формах Ви, зазвичай, отримуєте зворотній зв'язок від вчителів отримано наступну відповідь.

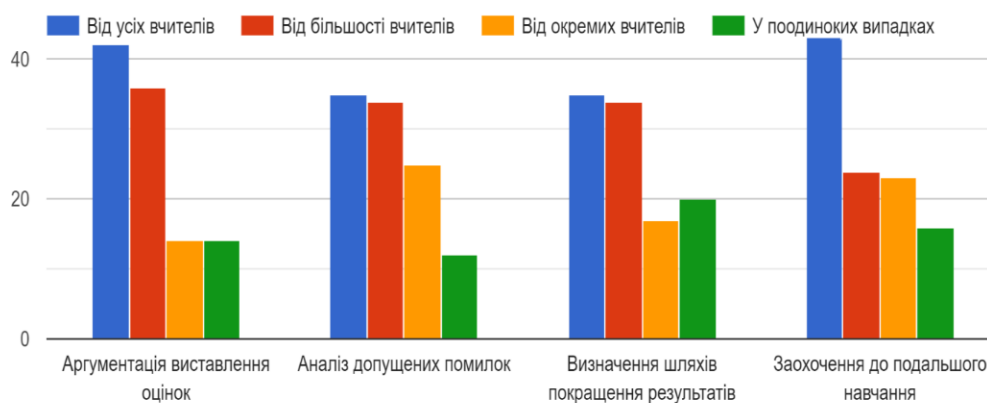


Рис. 2.4. Відповідь на питання «В яких формах Ви, зазвичай, отримуєте зворотній зв'язок від вчителів отримано наступну відповідь?».

У відповіді респондентів переважаючим переліком тверджень є аргументація виставлення оцінок від усіх вчителів – 40 %, аналіз допущених помилок – 35%, визначення шляхів покращення результатів – 33 % та заохочення до подальшого навчання - 41 %. Тобто за результатами опитування можна стверджувати, що викладачі ліцею здійснюють зворотній зв'язок із школярами, роблять аналіз помилок та заохочують до подальшого навчання.

Окрім того, було опитано школярів щодо врахування думки при навчанні



Рис. 2.5. Відповідь на питання «Чи враховують Вашу думку при навчанні?»

Було зазначено, що більшість вчителів в повній мірі враховують думки школярів – складає 69,8%. Тільки з окремих предметів – 24, %.

Отже, можна зробити висновок, що педагогічна робота в Іларіонівському ліцеї налагоджена.

Проведемо оцінювання ефективності функціонування Іларіонівського ліцею за наступною методикою (рис. 2.6.)

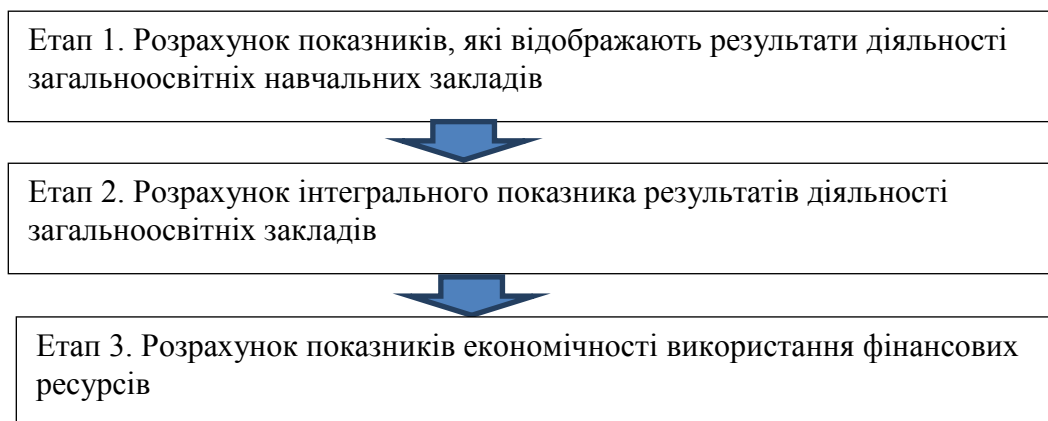


Рис. 2.6. Етапи розрахунку оцінювання ефектності функціонування закладів загальної середньої освіти.

На першому етапі проводиться розрахунок показників забезпеченості навчального процесу.

1. Частка педагогічних працівників з вищою освітою, % (P1). Даний показник визначає рівень кваліфікації працюючого персоналу. Визначається даний працівників за формулою (2.1)

$$P1 = (K_{\text{во}} / K_{\text{заг}}) * 100, \quad (2.1)$$

Де, $K_{\text{во}}$ - кількість членів педагогічного персоналу з вищою освітою

$K_{\text{заг}}$ – загальна кількість осіб педагогічного персоналу

$$P_{1(2023/2024)} = (40/48) * 100\% = 83,3\%$$

$$P_{1(2021/2022)} = (49/61) * 100\% = 80,3\%$$

2. Частка додаткових програм, % (P2), який дозволяє визначити отримують учні додаткові компетенції чи ні. Розраховується показник за формулою :

$$P2 = (OP_{\text{дод}} / OP_{\text{заг}}) * 100, \quad (2.2)$$

$$P_{2(2023/2024)} = (1/4) * 100\% = 25\%$$

$$P_{2(2021/2022)} = (1/4) * 100\% = 25\%$$

Показники рівня задоволеності потреб в освітніх послугах.

Частка предметів, які викладаються з використанням інноваційних підходів, %

$$P_3 = (P_{\text{ін}} / P_{\text{заг}}) \times 100, \text{ де} \quad (2.3)$$

$P_{\text{ін}}$ – кількість предметів з інноваційною складовою

$P_{\text{заг}}$ – загальна кількість предметів

$$P_{3(2023/2024)} = (8 / 21) \times 100 = 38\%$$

$$P_{3(2021/2022)} = (4 / 20) \times 100 = 20 \%$$

Як бачимо із розрахунків керівництву ліцею треба збільшити інноваційну складову при викладанні предметів.

Наступний показник – якісна успішність за результатами року, яка визначається за формулою

Якісна успішність за результатами року, %

$$P_4 = (K_{4\text{та}5} / K_{\text{вип}}) \times 100 \quad (2.4)$$

Де, $K_{4\text{та}5}$ – кількість випускників, які склали зовнішнє незалежне оцінювання на рівні, який відповідає оцінці 4 та 5;

В ліцеї за досліджувані періоди якісна успішність за цим показником 100 %.

Показники економічності використання ресурсів

Видатки на забезпечення навчального процесу в розрахунку на 1-го учня, грн./чол. (P_5)

$$P_5 = (N_{\text{заг}} / K_{\text{учн}}) \quad (2.5)$$

де $N_{\text{заг}}$ – видатки на загальну середню освіту;

$K_{\text{учн}}$ – кількість учнів

$$P_{5(2023/2024)} = (149247/574) = 260,01$$

$$P_{5(2021/2022)} = (628817/1150) = 546,79 \text{ грн.}$$

Кількість учнів на 1-го вчителя, чол. (P_6)

$$P_6 = (K_{\text{учн}} / K_{\text{пед}}) \quad (2.6)$$

де $K_{учн}$ – кількість учнів;

$K_{пед}$ – кількість вчителів

$$P_6(2023/2024) = (574/48) = 12 \text{ учнів}$$

$$P_6(2021/2022) = (1150/61) = 19 \text{ учнів}$$

Проведемо SWOT – аналіз організації

Таблиця 2.7

SWOT – аналіз Іларіонівського ліцею

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - авторитет установи, репутація у громаді; - шкільні традиції; - досвідчений кваліфікований педагогічний колектив - широке використання нових педагогічних технологій - хороша матеріально-технічна база: оснащені кабінети, відремонтований спортивний зал, досить розвинена ІТ-інфраструктура - невелика наповнюваність класів, можливість індивідуального підходу до дитини - великий бібліотечний фонд, що включає інформаційні ресурси - великі зелені території - розвинена вулична спортивна та дитяча ігрова інфраструктура - наявність додаткових освітніх програм - успішне вступ випускників до професійних навчальних закладів 	<ul style="list-style-type: none"> - слабкий контингент учнів, тенденція до зменшення кількості учнів - низький рівень мотивації учнів і, як наслідок, низька якість навчання - старіння кадрів, вакансії - Недостатнє використання комп'ютерних технологій - недостатнє матеріально-технічне, у тому числі комп'ютерне, та навчально-методичне оснащення - недостатньо розвинені додаткові послуги - Дефіцит фінансових ресурсів - відсутність мережевої взаємодії з іншими освітніми установами району та області - не сформовано внутрішню єдину систему моніторингу якості освіти - низький рівень зацікавленості батьків у результатах освітнього процесу, розвитку школи - низька залученість батьків до управління школою - низька мотивація працівників (невелика зарплата, невеликий фонд стимулюючих виплат)
можливості	загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розробка освітніх програм відповідно до стандартів - розвиток профільної освіти, розробка додаткових освітніх програм - залучення молодих спеціалістів з числа колишніх учнів школи - розвиток мережевої взаємодії з освітніми установами району та області - перенавчання кадрів (у частині володіння ІКТ) - внесення змін до Положення про оплату праці (стимулюючі виплати) - залучення партнерів та спонсорів, позабюджетні кошти - розробка моніторингу якості освіти в ліцеї 	<ul style="list-style-type: none"> - воєнні дії - посилення конкуренції на ринку освітніх послуг з боку інших шкіл району - зменшення кількості учнів - зменшення учня-години, і відповідно зарплати вчителів - загроза відтоку вчителів через воєнні дії; - зниження фінансування системи освіти - неефективність моніторингу якості освіти

Функціонування Іларіонівського ліцею спрямоване перш за все на освоєння учнями шкільної освітньої програми. Це перша потенційна потреба, яку задовольняє школа. Інші потенційні потреби зовнішніх споживачів пов'язані з потребами у додатковій освіті, у вихованні особистості учня та психологічному супроводі виховного процесу. Отже, ліцей виступає повноправним партнером сім'ї у вихованні та розвитку дитини.

Вирішення проблеми якості освіти також залежить від того, наскільки своєчасно та адекватно реагуватимуть освітні установи на зміни зовнішнього середовища, на потреби суспільства, соціальне замовлення, наскільки ефективні та педагогічно виправдані методи та технології будуть обрані, наскільки об'єктивною, незалежною та систематичною буде експертиза діяльності освітнього. установи.

Висновки до розділу 2

1. Освітній навчальний процес в Іларіонівському ліцею здійснюється за семестровою формою навчання. Документом, який регулює освітній процес є Освітня програма Іларіонівського ліцею Іларіонівської селищної ради Дніпропетровської області. Завданнями ліцею є підготовка дітей до систематичного та цілеспрямованого навчання, формування позитивної мотивації до здобуття освіти, а також забезпечення моральної та духовної зрілості особистості

2. Аналіз стану освітнього процесу та інших аспектів роботи ліцею дозволяє визначити низку внутрішніх проблем: у зв'язку із повномасштабним вторгненням з боку росії заняття проходять в дистанційному форматі, відповідно існує недостатність рівня технологічності навчального процесу; недостатній рівень якості знань учнів початкової, основної та середньої школи, який є нижчим по відношенню до загальноміських показників; блок програм додаткової освіти не повною мірою задовольняє інтереси школярів; недостатність використання у

педагогічній практиці сучасних освітніх технологій; неповна відповідність матеріальної бази всіх предметних кабінетів сучасним вимогам нового покоління; необхідність розробки, апробації та запровадження механізмів ефективного контракту з педагогічним складом; необхідність внесення змін до існуючих показників якості трудової діяльності, педагогічних та інших категорій працівників ліцею.

3. Структура загальноосвітнього навчального закладу визначається завданнями загальної середньої освіти та включає такі складові як початкова, базова та старша школа. Ці компоненти є постійними для структури, але можуть зазнавати тимчасових змін через учасників навчально-виховного процесу. Освітній процес в Іларіонівському ліцеї здійснюється на основі положень Конституції України, Закону України «Про освіту», Положення про загальноосвітній навчальний заклад, Статуту.

4. Ефективність педагогічної діяльності вчителів означає, наскільки успішно вони досягають своїх цілей у навчанні та вихованні школярів. Це включає якість їхнього викладання, здатність мотивувати школярів до навчання, вміння пристосовувати навчальний процес до потреб кожного школяра та надавати їм індивідуальну підтримку. Також важливо забезпечувати зворотній зв'язок вчителів із викладачами. Функціонування Іларіонівського ліцею спрямоване перш за все на освоєння учнями шкільної освітньої програми. Це перша потенційна потреба, яку задовольняє школа. Інші потенційні потреби зовнішніх споживачів пов'язані з потребами у додатковій освіті, у вихованні особистості учня та психологічному супроводі виховного процесу. Отже, ліцей виступає повноправним партнером сім'ї у вихованні та розвитку дитини.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Шляхи удосконалення управління ефективністю діяльності організації

Діяльність освітньої організації вимагає ефективного управління, зокрема: ефективною системою управління, без яких неможливий розвиток, а також функціонування організації [44]. Для того, щоб збільшити результативність функціонування системи управління підприємства розробляють спеціальні комплексні події.

Шляхи підвищення ефективності системи управління закладом загальної середньої освіти – це комплексна система заходів, яка пов'язана із зростанням результативності управлінської діяльності у певних напрямках [43]. Можна відмітити деякі інструменти, які застосовуються для підвищення управління ефективністю підприємства, а саме:

- управління знаннями;
- зміни в управлінській діяльності;
- управління розвитком організації;
- стратегія закладу ліцею;
- система управлінського обліку;
- структура відповідальності;
- планування системи показників ефективності;
- система показників ефективності (KPI, ERP тощо);
- інші [45].

Також до основних шляхів підвищення ефективності системи управління у сучасних організаціях відносяться:

- комп'ютерно-цифрова діагностика управлінської діяльності;

- перегляд управлінських бізнес-процесів із залученням сторонніх спеціалістів;
- мотивування персоналу [37].

На рис. 3.1. відзначено основні індикатори ефективності системи управління в закладах середньої освіти.



Рис 3.1. Основні індикатори ефективності системи управління

Роботи на всіх етапах ведуться з активним залученням всіх співробітників. Підвищення ефективності системи управління компанії йде еволюційно, не порушуючи поточної роботи організації та поступово підвищуючи її стійкість, конкурентоспроможність та ефективність. Підвищення ефективності системи управління підприємствами сфери послуг може здійснюватися за класичною схемою (рис. 1.5).

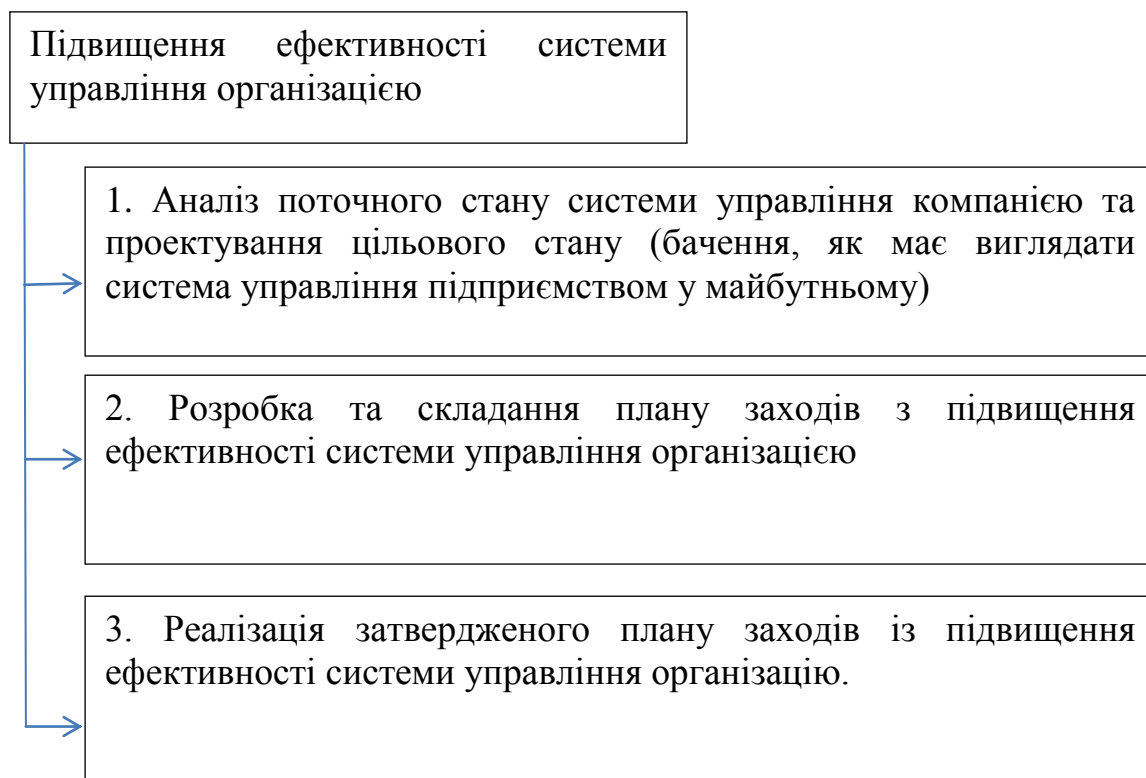


Рис 3.2. Схеми підвищення ефективності системи управління закладами середньої загальної освіти [37]

Розроблений комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи управління закладом середньої загальної освіти дозволяє: підвищити ефективність та надійність управління організацією; підвищити якість та прозорість рішень, які приймаються менеджментом; покращити якість освітніх послуг, які надаються.

Ефективність системи управління становить ступінь досягнення поставлених управлінських цілей за мінімальних витрат, досягається в сукупності з використанням внутрішніх та зовнішніх факторів, ефективність системи управління розраховується за рядом критеріїв з використанням безлічі методів аналізу та оцінки. При своєчасному виявленні проблем, що гальмують зростання ефективності системи управління, виникає потреба у складанні відповідного плану розвитку.

3.2. Удосконалення управління ефективністю діяльності Іларіонівського ліцею на основі моделі якості освіти

Процеси, в яких розвиваються учні, повинні забезпечувати гарантовані умови для розкриття обдарувань, а у списку обов'язкових освітніх результатів випускників – формування навичок компетентної поведінки на ринку праці.

У зв'язку з орієнтацією загальної стратегії розвитку освіти на інноваційну освітню діяльність принцип безперервного розвитку стає одним з найважливіших для освітнього та управлінського процесів.

Запропонована система якості ліцею є основою постійного покращення процесів та призначена для практичної реалізації стратегії ліцею щодо удосконалення управління ефективністю діяльності ліцею.

Під якістю освіти ми розуміємо характеристику системи освіти з погляду відповідності реальних освітніх результатів, збереження здоров'я дітей та умов освітнього процесу державним вимогам, соціальним та особистісним очікуванням. Досягнення прогнозованого рівня результатів освітньої діяльності характеризується появою нових можливостей та запитів учнів, стимулює педагогів до пошуку інноваційних технологій, відмови від застарілих форм організації освітнього процесу.

Управління якістю освіти – цілеспрямоване освоєння ліцеєм педагогічної системи нововведень; стан постійного оновлення освітнього середовища у контакті з інформаційним суспільством.

Під освітніми інноваціями розуміємо новизну, яка істотно змінює результати освітнього процесу і створює удосконалені або нові:

- освітні, дидактичні, виховні системи;
- зміст освіти; освітні, педагогічні технології;
- методи, форми, засоби розвитку особистості, організації навчання та виховання;
- технології керування ліцеєм, системою освіти.

Система якості ліцею є частиною системи управління ліцеєм. Як наслідок, система оцінки якості є підсистемою системи якості ліцею. Об'єктами внутрішньої системи оцінки якості освіти є освітні результати та умови освітнього процесу.

Цілями внутрішньої системи оцінки якості освіти є:

- отримання об'єктивної інформації про шкільну систему освіти;
- підтримка сталого розвитку шкільної освітньої системи;
- оцінка результатів реалізації інновацій у шкільній освіті;
- порівняння якості освітніх послуг у різних класах та групах.

Принципами розвитку системи оцінки якості освіти є:

- комплексна оцінка освітньої діяльності школи;
- широке розуміння освітніх досягнень: предметні та ключові позапредметні компетентності, задоволеність освітою, ступінь участі в освітньому процесі, подальша освіта та кар'єра випускника;
- відкритість, доступність інформації про стан та якість освіти, прозорість процедур її оцінки;
- мінімум показників у системі управління освітою;
- дотримання морально-етичних норм у виборі показників;
- компетентнісний підхід;
- ухвалення управлінських рішень за результатами оцінки стану освіти.

Критерії оцінки треба визначати відповідно до цілей функціонування ліцею; їх кількість мінімальна, але достатньо оцінки найбільш істотних параметрів.

Етапи впровадження системи якості освіти в Іларіонівському ліцеї є наступні.

Етап 1. Створення Ради якості. Рада якості працюватиме при директорі. Основне призначення розробка стратегічних планів щодо підрозділів школи зі створення та впровадження інноваційних проектів та програм, вирішення завдання оцінки якості ресурсів, процесів, результатів, технологій, що створює нормативні документи з якості.

Радою визначатимуться умови, які впливають на якість освітнього процесу.

Етап 2. Проведення навчання персоналу методам та засобам управління та оцінки якості. Необхідно привести у відповідність переліки компетенцій та цілей за ступенями освіти.

Запропоновано створення центру оцінки якості, який покликаний безпосередньо здійснювати процедуру оцінки, створювати та розвивати банк даних, поширювати інформацію.

Етап 3 Розробка внутрішнього моніторингу на основі сформованої бази даних. Для проведення моніторингу можуть бути використані електронні способи збирання, зберігання, обробки та використання інформації. У систему внутрішнього моніторингу закладено загальна експертиза ступеня задоволеності споживачів освітніми послугами, їхньої конкурентоспроможності, можливості задоволення у освітньому просторі міста.

Етап 4. Розробка методики оцінки якості педагогічної діяльності та стимулювання працівників.

Структура оцінки ефективності діяльності Іларіонівського ліцею на основі покращення якості освіти наведена в Додатку А.

Отже, процес створення моделі управління якістю освітнього процесу привів нас до усвідомлення того, що для забезпечення ефективності планування стратегії та тактики розвитку Іларіонівського ліцею, реалізації управлінських функцій необхідне постійне оцінювання якості самого управління: самоаналіз діяльності школи під час атестації школи, публічний звіт про різні аспекти власної діяльності, структурування оцінки якості освіти у школі.

3.3. Система мотивації персоналу з використанням КРІ

Мотивація персоналу – це один із методів збільшення продуктивності праці. Найбільш прогресивною та ефективною формою мотивації при вирішенні завдань управління компанією є система, яка заснована на використанні ключових показників ефективності діяльності. Їх використання дає організації можливість оцінити свій стан та допомогти в оцінці реалізації стратегії. КРІ дозволяє здійснювати контроль ділової активності співробітників та підприємства у реальному часі.

Мотивація персоналу та КРІ дають можливість значно покращити продуктивність та ефективність діяльності закладу. Більшість теоретиків систем мотивації дійшли висновку, що лише мотивація на результат є досконалою системою, оскільки обґрунтовує виплату винагород, а працівникам дає можливість збільшувати та отримувати дохід у чіткій залежності до зусиль, які були прикладені.

З одного боку, мотивація – це процес спонукання себе та інших людей до дії, що передбачає можливість задоволення особистих потреб при досягненні цілей організації. З іншого боку, мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) факторів. В процесі виробничої діяльності мотивація дозволяє працівникам задовольнити свої основні потреби шляхом виконання трудових обов'язків.

Мотивація на базі КРІ враховує практично всі потреби співробітників та є однією з найдосконаліших систем матеріальної мотивації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Співвідношення потреб співробітників та мотивації

Потреба	Основний спосіб дії	заходи	технологія
придбання	Розробка ефективних систем диференційованої винагороди	1) Чітко пов'язувати винагороду з якістю та результатами роботи. 2) Платити не менше конкурентів. 3) Підкреслювати різницю між відповідальними співробітниками та не дуже	1) Система КРІ
Прихильність	Розробка та підтримка корпоративної культури	1) Заохочувати у колективі дружбу та взаємовиручку	1) Навчання 2) Корпоративна культура 3) Корпоративні програми
Розуміння	Застосування інструментів цільового управління, а також визначення посадових обов'язків та регламентація бізнес-процесів	1) Чітко визначати посадові обов'язки 2) Ставити перед співробітниками чіткі цілі та завдання 3) Домогтися розуміння вкладу співробітника у спільну справу	1) Система грейдів 2) Система КРІ 3) Опис та регламентація процесів
Захищеність	Справедливі та демократичні принципи управління та розподілу ресурсів	1) Забезпечити прозорість процедур управління 2) Сформувати усвідомлення справедливості процесів	1) Система грейдів 2) Система КРІ

Таким чином, КРІ – це система, яка передбачає чітке кількісне визначення ділової активності кожного із співробітників чи відділів підприємства з метою подальшої оцінки їхньої роботи та адаптації до існуючих умов.

Функції ключових показників ефективності у системі мотивації персоналу можна виділити такі: КРІ система в організації дозволяє підвищити ефективність роботи всіх структурних підрозділів, а також дозволяє проводити якісний аналіз їхньої діяльності; КРІ система дає

можливість для ефективної розробки мотивації праці. Ця система дозволяє об'єктивно оцінити внесок роботи співробітника у підприємство.

До створення КРІ необхідно підходити з обережністю, керівництву варто розуміти, навіщо створюється дана система. Система КРІ повинна відповідати корпоративної культури організації, що спирається на неї. Інформаційні канали зв'язку між керівництвом та співробітниками повинні функціонувати без збоїв, комунікативні процеси між співробітниками мають бути налагоджені та розроблені корпоративні стандарти.

Для кожного окремого працівника зокрема розробляються КРІ, показники повинні бути пов'язані між собою, у формулюваннях має бути єдина термінологія, зрозуміла всім співробітникам, щоб одержати гарного кінцевого результату. Велике значення має зрозумілість застосовуваних показників ефективності для працівників їх простота у вимірі та доведенні до персоналу у зрозумілій формі. Правильно викладена суть показників, що дозволить виконувати поставлені цілі в управлінні, за коштами ефективної роботи співробітників. Процес повинен бути для кожного індивідуальний, при неправильній постановки мети може статися демотивація працівників.

Таким чином, система показників виявиться не тільки неефективною, а й завдасть суттєвої шкоди організації у її використанні.

В Іларіонівському ліцеї пропонується на кожному методичному об'єднанні обговорювати результати урочної та позаурочної діяльності педагогів, представлені в міні-портфолію, що є основою для матеріального та морального заохочення.

Запропонований зміст портфолію вчителя:

- загальні відомості про вчителя;
- результати педагогічної та методичної діяльності;
- досягнення вчителя у різних галузях;
- результати освоєння учнями освітніх програм та сформованості у них ключових компетентностей з предмету, що викладається;
- результати проміжної та підсумкової атестації учнів;

- підсумки вступу випускників до ЗВО;
- методичні матеріали, які свідчать про професіоналізм викладача;
- список творчих робіт, рефератів, виконаних учнями з предмету;
- сценарії позакласних заходів.

Приклад відбору пріоритетів для визначення КРІ адміністрацією ліцею наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Відбір пріоритетів для визначення КРІ адміністрацією ліцею

Зона відповідальності	КРІ	Доля КРІ
Результати педагогічної та методичної діяльності	Проведення відкритого заняття (мінімум 1 раз на рік); Підвищення кваліфікації	20
Досягнення вчителя у різних галузях;	Отримання винагород, перемога у конкурсах	20
Результати освоєння учнями освітніх програм та сформованості у них ключових компетентностей з предмету, що викладається;	Використання в інноваційних підходах у викладанні, використання проблемно-орієнтованого підходу	20
Результати проміжної та підсумкової атестації учнів;	Якісна успішність учнів більше 70%	20
Список творчих робіт, рефератів, виконаних учнями з предмету	Не менше 5-ти за рік	20
Разом		100%

Система мотивації персоналу ліцею з використанням КРІ (ключових показників ефективності) може виглядати наступним чином:

1. Встановлення конкретних КРІ для кожного працівника. Ключові показники ефективності повинні бути чітко визначені для кожної посади

відповідно до її функцій та обов'язків. Наприклад, для вчителя це можуть бути успішність учнів на іспитах, участь у виховних заходах тощо.

2. Об'єктивне вимірювання результатів. Важливо мати систему об'єктивної оцінки досягнень кожного працівника на основі встановлених КРІ. Це може бути аналіз успішності учнів, оцінка якості виконаної роботи тощо.

3. Нагороди за досягнення КРІ. Працівники, які досягають або перевищують свої ключові показники ефективності, можуть отримувати різноманітні нагороди або бонуси. Це може бути фінансова премія, додаткові вихідні дні, подарункові сертифікати тощо.

4. Зворотний зв'язок і планування кар'єрного зростання. Важливо надати працівникам зворотний зв'язок про їхні досягнення та розвиток. Засновано на цьому можна спільно планувати подальші кроки у їхній кар'єрі та надавати можливості для зростання та розвитку в межах ліцею.

5. Постійне оновлення КРІ. Систему ключових показників ефективності потрібно періодично оновлювати та адаптувати до змін у вимогах та цілях ліцею.

Впровадження такої системи мотивації допоможе залучити персонал до досягнення стратегічних цілей ліцею та підвищить загальний рівень продуктивності та ефективності працівників.

Висновки до розділу 3

1. Шляхи підвищення ефективності системи управління закладом загальної середньої освіти – це комплексна система заходів, яка пов'язана із зростанням результативності управлінської діяльності у певних напрямках. Основними індикаторами ефективності системи управління в закладах середньої освіти є наступні: класифікація і компетентність керівництва, мотивація співробітників, своєчасність та якість управлінських рішень, комплексність в управлінні, врахування впливу внутрішніх та зовнішніх

факторів в управлінні, співробітництво керівництва з підлеглими, відповідний стиль управління для організації. Розроблений комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи управління закладом середньої загальної освіти дозволяє: підвищити ефективність та надійність управління організацією; підвищити якість та прозорість рішень, які приймаються менеджментом; покращити якість освітніх послуг, які надаються.

2. Запропоновано удосконалення управління ефективністю діяльності Іларіонівського ліцею на основі моделі якості. Етапами впровадження системи якості освіти в Іларіонівському ліцеї є наступні: Створення Ради якості. Проведення навчання персоналу методам та засобам управління та оцінки якості. Розробка внутрішнього моніторингу на основі сформованої бази даних. Розробка методики оцінки якості педагогічної діяльності та стимулювання працівників.

3. Мотивація персоналу – це один із методів збільшення продуктивності праці. Найбільш прогресивною та ефективною формою мотивації при вирішенні завдань управління компанією є система, яка заснована на використанні ключових показників ефективності діяльності. В Іларіонівському ліцеї пропонується на кожному методичному об'єднанні обговорювати результати урочної та позаурочної діяльності педагогів, представлені в міні-портфоліо, що є основою для матеріального та морального заохочення. Запропонований вміст портфоліо вчителя: загальні відомості про вчителя; результати педагогічної та методичної діяльності; досягнення вчителя у різних галузях; результати освоєння учнями освітніх програм та сформованості у них ключових компетентностей з предмету, що викладається; результати проміжної та підсумкової атестації учнів; підсумки вступу випускників до ЗВО; методичні матеріали, які свідчать про професіоналізм викладача; список творчих робіт, рефератів, виконаних учнями з предмету; сценарії позакласних заходів.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження було зроблено наступні висновки.

1. Розкрито теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства. Встановлено, що існує кілька трактувань визначення ефективності діяльності підприємства, сформованих з урахуванням різних економічних шкіл, а саме: розгляд ефективності як можливий ступінь досягнення цілей організації; як можливість володіння рідкісними ресурсами, які використовуються переважно в основному виді діяльності. Зазначено, що запорукою ефективності діяльності організації є досягнення поставленої мети. Якщо у певному часовому інтервалі не відбувається виконання поставлених цілей, діяльність суб'єкта господарювання можна вважати неефективною. Запропоновано під ефективністю діяльності організації розуміти це властивість організації, яка пов'язана з її здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених результатів за встановленого співвідношення витрат та результатів.

2. Охарактеризовано основні підходи до оцінки системи управління ефективністю діяльністю підприємства. Констатовано, що основними підходами до оцінки ефективності системи управління є: системний, маркетинговий, інноваційний, нормативний. Найбільш поширеними методами дослідження та оцінки ефективності систем управління для підприємства є наступні: методи експертних оцінок, мозковий штурм, математичне моделювання, економіко-математична модель, метод соціологічного дослідження, опитування, тестування тощо.

3. Досліджено стан системи управління ефективністю діяльності освітньої організації. Іларіоновський ліцей Іларіоновської селищної ради Дніпропетровської області розташований в смт. Іларіонове, Синельниківського району, Дніпропетровської області. Освітній навчальний процес в Іларіоновському ліцеї здійснюється за семестровою формою

навчання. Документом, який регулює освітній процес є Освітня програма Іларіонівського ліцею. Основним завданнями ліцею є підготовка дітей до систематичного та цілеспрямованого навчання, формування позитивної мотивації до здобуття освіти, а також забезпечення моральної та духовної зрілості особистості. Наповнюваність класів у 2023/2024 навчальному році становить 574 учня. В ліцеї працює 48 вчителів.

Фінансування здійснюється за рахунок коштів Іларіонівської селищної громади. У 2023 році фінансування Іларіонівського ліцею відбулося в сумі 39833620 грн.

4. Аналіз стану освітнього процесу та інших аспектів роботи ліцею дозволяє визначити низку внутрішніх проблем: у зв'язку із повномасштабним вторгненням з боку росії заняття проходять в дистанційному форматі, відповідно існує недостатність рівня технологічності навчального процесу; недостатній рівень якості знань учнів початкової, основної та середньої школи, який є нижчим по відношенню до загальноміських показників; блок програм додаткової освіти не повною мірою задовольняє інтереси школярів; недостатність використання у педагогічній практиці сучасних освітніх технологій; неповна відповідність матеріальної бази всіх предметних кабінетів сучасним вимогам нового покоління; необхідність розробки, апробації та запровадження механізмів ефективного контракту з педагогічним складом; необхідність внесення змін до існуючих показників якості трудової діяльності, педагогічних та інших категорій працівників ліцею.

5. Визначено, що структура загальноосвітнього навчального закладу визначається завданнями загальної середньої освіти та включає такі складові як початкова, базова та старша школа. Ці компоненти є постійними для структури, але можуть зазнавати тимчасових змін через учасників навчально-виховного процесу. До складу управлінських органів в ліцеї входять: колегіальні органи управління (конференція, рада ліцею, педагогічна рада, нарада при директорі та його заступниках); адміністрація ліцею (директор та

його заступники з навчальної, наукової, виховної, методичної, господарської сфер); органи громадського самоврядування (учнівська рада, профспілка вчителів, методична рада, батьківський комітет).

6. Констатовано, що в умовах воєнної агресії знижується рівень фінансування таких закладів, знижується якість освіти внаслідок відсутності нормальних умов для навчання. Все це говорить про неефективність функціонування даної галузі. В цьому контексті важливо досліджувати ефективність педагогічної діяльності вчителів. Проведене опитування серед отримувачів освітніх послуг (школярів) дозволило дійти висновку, що педагогічна робота в ліцеї ведеться на високому рівні, із школярами постійно здійснюється зворотній зв'язок, враховується їх думка при навчанні.

Оцінювання ефективності функціонування Іларіонівського ліцею дозволило дійти висновку, що частка педагогічних працівників в ліцеї є достатньо високою і становить 83,3%.

Проведений SWOT – аналіз організації дозволив виділити сильні та слабкі сторони ліцею, на основі яких виділено основні можливості: розвиток профільної освіти, розробка додаткових освітніх програм, залучення молодих спеціалістів з числа колишніх учнів школи; перенавчання кадрів (у частині володіння ІКТ); внесення змін до Положення про оплату праці (стимулюючи виплати); розробка моніторингу якості освіти у школі.

4. Досліджено шляхи удосконалення управління ефективністю діяльності організації. Зазначено, що шляхи підвищення ефективності системи управління закладом загальної середньої освіти – це комплексна система заходів, яка пов'язана із зростанням результативності управлінської діяльності у певних напрямках. Основними індикаторами ефективності системи управління в закладах середньої освіти є наступні: класифікація і компетентність керівництва, мотивація співробітників, своєчасність та якість управлінських рішень, комплексність в управлінні, врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів в управлінні, співробітництво керівництва з підлеглими, відповідний стиль управління для організації. Розроблений

комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи управління закладом середньої загальної освіти дозволяє: підвищити ефективність та надійність управління

5. Запропоновано напрями удосконалення управління ефективністю діяльності Іларіонівського ліцею на основі моделі якості освіти. Розроблено програму впровадження системи якості освіти в Іларіонівському ліцеї. Так, етапами впровадження системи якості освіти в Іларіонівському ліцеї є наступні: створення Ради якості; проведення навчання персоналу методам та засобам управління та оцінки якості; розробка внутрішнього моніторингу на основі сформованої бази даних; розробка методики оцінки якості педагогічної діяльності та стимулювання працівників.

6. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності на основі системи мотивації персоналу з використанням КРІ. Мотивація персоналу – це один із методів збільшення продуктивності праці. Найбільш прогресивною та ефективною формою мотивації при вирішенні завдань управління компанією є система, яка заснована на використанні ключових показників ефективності діяльності. В Іларіонівському ліцеї пропонується на методичних зібраннях обговорювати результати урочної та позаурочної діяльності педагогів, представлені в міні-портфоліо, що є основою для матеріального та морального заохочення. Запропонований вміст портфоліо вчителя: загальні відомості про вчителя; результати педагогічної та методичної діяльності; досягнення вчителя у різних галузях; результати освоєння учнями освітніх програм та сформованості у них ключових компетентностей з предмету, що викладається; результати проміжної та підсумкової атестації учнів; підсумки вступу випускників до ЗВО; методичні матеріали, які свідчать про професіоналізм викладача; список творчих робіт, рефератів, виконаних учнями з предмету; сценарії позакласних заходів. Впровадження такої системи мотивації допоможе залучити персонал до досягнення стратегічних цілей ліцею та підвищить загальний рівень продуктивності та ефективності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л.М. Система управління ефективністю підприємства. Економіка транспортного комплексу, 2023. Вип. 41. С. 5-17 DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.5
2. Барліт, О. О. Основи стратегічного менеджменту в освіті: навч. посіб. / О. О. Барліт, М. В. Елькін, М. М. Окса. — Мелітополь: ММД, 2009
3. Березіна Л.М., Баган Н.В., Потяженко О.М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5(16). С. 120-125
4. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи Підручник для директора. 2006. № 1. С. 4 - 6.
5. Бугров Д. Метрика ефективності. URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml
6. Васильченко О.Р., Довгань Л.Є. Сучасні механізми управління ефективністю діяльності підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2012. № 6. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-12.pdf>
7. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.
8. Гречко А.В., Балагир Б.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2016. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4780>
9. Демографічна та соціальна статистика: Освіта. Сайт державної служби статистики України
https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/osv_.htm
10. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

11. Каленюк І.С. Освіта в економічному вимірі: потенціал та механізм розвитку: монографія. – К.: ТОВ «Кадри», 2001. – 326 с.
12. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 50(1023). С. 67–75.
13. Кірдан О.Л. Управління вищими навчальними закладами на зламі тисячоліття: генезис поглядів. Управління навчальними закладами: досвід, проблеми, перспективи: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: ПНПУ імені К.Д.Ушинського, 2012. С. 79-81.
14. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4 (103). С.120-126.
15. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с
16. Коляда А.Л. Основні шляхи управління ефективністю діяльності підприємства. dspace.oneu.edu.ua. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4394>
17. Костюк О.С., Водько Л.І. Новітні засади управління організаціями. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики [тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції]. Львів: Національний університет – Львівська політехніка, 2010. С. 233-234.
18. Котлик А.В., Гресь Г.О. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів і його інтеграція з системою мотивації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 43. С. 82-88 DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-14>
19. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.

20. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.

21. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190

22. Маїк О. Методи управління ефективністю діяльності підприємства. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. – Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. – Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023.С. 47-28

23. Маїк О.Б. Основні напрями удосконалення управління сферою освіти. X International scientific and practical conference «Scientific Problems and Options for Their Solution» (February 7-9, 2024) Bucharest, Romania, International Scientific Unity. 2024. С. 148-150 https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/02/Scientific_problems_and_options_for_their_solution_Feb_7_2024_Bucharest_Romania.pdf

24. Момот О. І., Демченко А. О. Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 3 (33). С. 207-210.

25. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 266-271.

26. Онищук Л. А. Концепція прогнозування розвитку загальної середньої освіти / Л. А. Онищук. – К. : Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка, 2016. – 36 с.

27. Осовська Г. В. Основи менеджменту URL: <https://library.if.ua/book/3/458.html>

28. Пашкевич М.С., Харченко М.О. Аналіз ефективності закладів середньої освіти у регіонах України, як складової ефективних освітніх округів. Економіка та управління національним господарством. file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%8F/Downloads/sre_2015_2_3.pdf

29. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2016. № 10. С. 69-74.

30. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. Управління розвитком, 2014. № 9. С. 150-151

31. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf>

32. Прохоренко О.О. Чинники розвитку загальної середньої освіти: класифікація і характеристика. Український педагогічний журнал 2018. № 3. С. 75-83 DOI 10.32405/2411-1317-2018-3-75-83

33. Пузіков Д. О. Теоретична модель прогнозування розвитку загальної середньої освіти. Український педагогічний журнал. 2017. № 4. С. 128 - 137.

34. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір. 2008. № 15. С. 275–285.

35. Річний звіт директора Іларіонівського ліцею Іларіонівської селищної ради Дніпропетровської області про роботу за 2022/2023 навчальному році. URL: <https://ilarssh.dnepredu.com/uk/site/richnii-zvit-pro-diyalnis.html>

36. Річний звіт директора Іларіонівського ліцею Іларіонівської селищної ради Дніпропетровської області про роботу за 2021/2022 навчальному році. URL: <https://ilarssh.dnepredu.com/uk/site/richnii-zvit-pro-diyalnis.html>

37. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та

результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2019. № 6.
DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.55

38. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 5 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>

39. Стеблецький А.Л. Чинники забезпечення якості освіти. Збірник наукових праць. 2020 № 33 (1). С. 31-40 DOI: 10.28925/2311-2409.2020.33.4

40. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління», 2018 № 4(15). С.225-228

41. Хворостяна Н.В., Великжаніна М.В. Аналіз основних чинників, які забезпечують якість освіти. Економіка і регіон № 3 (34). ПолтНТУ. 2012. С. 25—29..

42. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>

43. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

44. 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>

45. Шкрібляк В.В., Данилишин В.І. Раціональність управління навчальним закладом
URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43199/1/%D0%A8%D0%BA%D1%80%D1%96%D0%B1%D0%BB%D1%8F%D0%BA.pdf>

46. Щудло С. А. Чинники суспільного та наукового зацікавлення якістю вищої освіти. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2012. Вип. 55. С. 158—164.

47. Цал-Цалко Ю. С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз [Текст] : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів екон. спец. / Ю. С. Цал-Цалко. – 2-е вид., перероб. і доп. – Житомир : [б.в.], 2001. – 300 с.
48. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174-177.
49. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. London: Kogan Page, 2015. 416 p
50. Brudan A. Learning from practice – A brief history of performance measurement. URL: <https://www.performancemagazine.org/learning-from-practice-a-brief-history-of-performance-measurement>
51. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London: Kogan Page, 2016. 245 p. 9. Hutchinson S. Performance Management: Theory and Practice / S. Hutchinson. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.
52. Drucker P.F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperBusiness, 2006. 208 p.
53. Geamanu, M. Economic efficiency and profitability URL: https://www.researchgate.net/publication/265814327_ECONOMIC_EFFICIENCY_AND_PROFITABILITY.
54. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. No. 1. P. 71–79
55. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. NY : Harper & Brothers, 1911.

Додатки

Складові оцінки якості	Ціль	Об'єкти оцінки	Форми досліджень	Результати оцінки
Якість управління процесом	Забезпечення умов реалізації цілей та завдань усіма учасниками освітнього процесу у школі	Структура управління; методи управлінської діяльності; стиль управлінської діяльності; рівень професійної компетентності суб'єктів управління	Рівень професійної компетентності суб'єктів управління Анкетування, самоаналіз, спостереження, внутрішня та зовнішня експертиза	Сильні та слабкі сторони системи управління – як основа для планування стратегії та тактики розвитку школи
Якість освітнього процесу	Забезпечення оптимальних умов організації освітнього процесу	Уроки, позаурочні внутрішньошкільні заходи, методична та експериментальна робота, здоров'я учнів та вчителів	Внутрішньошкільний контроль, аналіз роботи методичних об'єднань, творчих груп	основа для конструювання та коригування цілей методичної та організаційної роботи, діяльності педагогів
Якість результатів навчального процесу	Отримання об'єктивної та достовірної інформації про динаміку результатів навчального процесу.	Задоволення запитів батьків (законних представників), освітніх потреб учня Динаміка змін навченості, компетентностей, особистісного розвитку учня, готовність до продовження освіти, психологічний стан, ставлення до вчителів, батьків, друзів, до навколишнього світу, рівень адаптації та соціалізації, стан здоров'я	Анкетування, спостереження, інтерв'ю, тестування, контрольні зрізи, медичне обстеження, бесіди з батьками	Основа для конструювання цілей навчальної та виховної роботи, планування та корекція планів методичної роботи

Якість умов забезпечення освітнього процесу	Створення оптимальних умов реалізації ефективного освітнього процесу	Зміст освіти, форми навчання, методики, кадри, матеріали та техніка, інфраструктура, доступність	Аналіз, навчального плану, УМК, анкетування, декади відкритих уроків, майстер-класи, бесіди, наставництво, атестація, підвищення кваліфікації	Основа для планування та корекції робочих програм, УМК, основа для оцінки, шкільного контролю та інших видів управлінської діяльності, підвищення професіоналізму вчителя
---	--	--	---	---