

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ»**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Євген КОВАЛЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.держ.упр, доцент**

**Наталія ШПОРТЮК**

**Дніпро – 2024**

# ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Коваленка Євгена Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи: «Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти»**

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к. держ. упр., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**1. Термін подання здобувачем роботи – \_\_\_\_\_ 20\_\_ року.**

**3. Вихідні дані до роботи:** статистична звітність Дніпровської академії неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради, звіт ректора про результати діяльності закладу освіти, матеріали періодичних видань та Інтернет-ресурсів за темою дослідження.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні засади прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти. 2. Сучасний стан розробки та прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти. 3. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти. Висновки і пропозиції.

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

1. Проблеми, спричинені війною у сфері вищої освіти
2. Основні елементи процесу прийняття управлінського рішення у ВНЗ
3. Шляхи удосконалення адміністрування закладів вищої освіти України
4. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень
5. Схема діяльності ректора вишу щодо прийняття і реалізації управлінських рішень
6. Структура інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні засади прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти	грудень 2022-травень 2023	
4.	Сучасний стан розробки та прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти	травень-серпень 2023	
5.	Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти	вересень- листопад 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	грудень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	січень-лютий 2024	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Євген КОВАЛЕНКО

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Наталя ШПОРТЮК

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти»**

Кваліфікаційна робота містить: 84 с., 5 рис., 2 табл., 62 літературні джерела.

**Об'єктом дослідження** даної кваліфікаційної роботи виступає управлінська діяльність у закладах вищої освіти.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти.

**тою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення даного процесу у закладах вищої освіти.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як аналіз та синтез, монографічний метод, узагальнення, групування, порівняння, табличний та графічний.

В кваліфікаційній роботі розроблено інструментарій формування стратегії розвитку управління у Дніпровській академії неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради на засадах програмно-орієнтованого підходу, відмінною рисою якого є використання процедурної раціоналізації державного управління у поєднанні з моделюванням процесу визначення пріоритетів стратегічного розвитку та оцінки ефективності прийняття управлінських рішень у процесі реалізації державних програм.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ, ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА, ЯКІСТЬ ОСВІТИ, СТРАТЕГІЧНЕ РІШЕННЯ, КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

## KEYWORDS

ADMINISTRATIVE DECISION, INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION, MANAGER'S ACTIVITIES, QUALITY OF EDUCATION, STRATEGIC DECISION, COMMUNICATION SUPPORT

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	8
1.1. Характеристика категорії «управлінське рішення»	8
1.2. Оцінка функціонування сучасної системи вищої освіти України	14
1.3. Характеристика управлінської діяльності у закладах вищої освіти	25
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	32
2.1. Характеристика діяльності Дніпровської академії неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради	32
2.2. Нормативно-правове регулювання закладів освіти	40
2.3. Організація діяльності керівників закладів освіти щодо прийняття управлінських рішень	48
Висновки до другого розділу	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	60
3.1. Розробка управлінських рішень на основі результатів моніторингу якості вищої освіти	60
3.2. Вдосконалення прийняття управлінських рішень шляхом комунікаційного забезпечення у закладах вищої освіти	66
Висновки до третього розділу	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Проблема організації навчального процесу у ВНЗ в особливих ситуаціях не потребує детального вивчення, оскільки вирішується з урахуванням досвіду відповідного навчального закладу та встановлених правил внутрішнього розпорядку. Однак за останні роки ситуація докорінно змінилася. Навчальні заклади були змушені переходити на дистанційне або змішане навчання, повністю реформувати підхід до організації процесу надання освітніх послуг.

Війна в Україні, яка почалася 24 лютого 2022 року, ставить перед системою вищої освіти нові виклики. Завдання для керівників закладів вищої освіти полягає в тому, щоб забезпечити повну реалізацію освітніх планів для освітніх програм, спрямованих на студентів, в умовах високої невизначеності щодо освітнього потенціалу їхніх закладів. Тому важливо розробити інструменти для розробки варіантів прийняття управлінських рішень щодо планування освітніх процесів у кризових ситуаціях.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Питання удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти досліджені у працях багатьох науковців, зокрема таких як: Білянін Г.І., Бойчук Ю.Д., Войтик О. Є., Гагарін М. І., Гаращук В.М., Гришина Ю.М., Губерська Н. Л., Гуржий Т. О., Драпушко Р.Г., Жлуктенко А.Р., Капліна А. І., Косіюк М.М., Кришталь Д.О., Лопушинський І.П., Ляшевська О.І., Матієнко В.Л., Осередчук О. А., Панченко В. А., Русин М.О., Сиченко В.В., Шалімова І.М., та ін.

Але, незважаючи на значний обсяг наукових публікацій за темою кваліфікаційної роботи значна частина запитань потребує більш широкого дослідження.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних аспектів процесу прийняття управлінських рішень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення даного процесу у закладах вищої освіти.

Вказана мета кваліфікаційної роботи зумовила формування та розв'язання таких **завдань**:

- надати визначення категорії «управлінське рішення»;
- охарактеризувати функціонування сучасної системи вищої освіти України;
- визначити сучасні особливості управлінської діяльності у закладах вищої освіти;
- охарактеризувати діяльність Дніпровської академії неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради;
- дослідити нормативно-правове регулювання діяльності закладів освіти;
- провести аналіз діяльності керівників закладів освіти щодо прийняття управлінських рішень;
- визначити доцільність розробки управлінських рішень на основі результатів моніторингу якості вищої освіти;
- обґрунтувати шляхи прийняття управлінських рішень шляхом комунікаційного забезпечення у закладах вищої освіти.

**Об'єктом дослідження** даної кваліфікаційної роботи виступає управлінська діяльність у закладах вищої освіти.

**Предметом дослідження** виступає сукупність теоретико-методичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у закладах вищої освіти.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи як аналіз та синтез, монографічний метод, узагальнення, групування, порівняння, табличний та графічний.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Новизна рекомендацій, представлених в кваліфікаційній роботі, полягає у тому, що автором розроблено інструментарій формування стратегії розвитку управління у Дніпровській академії неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради на засадах програмно-орієнтованого підходу, відмінною рисою якого є використання процедурної

раціоналізації державного управління у поєднанні з моделюванням процесу визначення пріоритетів стратегічного розвитку та оцінки ефективності прийняття управлінських рішень у процесі реалізації державних програм.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у Дніпровській академії неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на 11-ї Всеукраїнській науково-практичній конференції (м. Дніпро, 08-09 листопада 2023 р.).

**Структура роботи.** Робота містить 76 сторінок основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 62 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Характеристика категорії «управлінське рішення»

Управлінські рішення входять як необхідний елемент у реалізацію всіх функцій управління. Зокрема, визначення цілей розвитку організації вимагає вибору між рядом конкретних альтернатив. На кожній фазі лідерської діяльності вибираються завдання, які необхідно вирішити, і оцінюється їх виконання через лідерські рішення.

Опис важливої ролі управлінського рішення в системі менеджменту організації узгоджується з визначенням менеджменту як сукупності елементів, що утворюють систему, спрямовану на реалізацію технології менеджменту. Коли інформацію перевіряють, кінцевим результатом є процес прийняття рішення.

Управлінські рішення є механізмом реалізації технології управління і служать засобом впливу підсистем управління моделі управління організації на керовані підсистеми. Управлінські рішення характеризуються, з одного боку, наявністю певної конфігурації, а з іншого – наявністю стійкої конфігурації. З точки зору структурного підходу управлінське рішення як економічна категорія включає такі елементи, як визначення, класифікація, процеси, етапи, методи, якісні характеристики та інформаційне забезпечення.

Оскільки питання визначення вищезазначених складових прийняття управлінських рішень є спірним, наведемо авторську позицію з цього питання з теоретичної та змістовної позицій. Прийняття рішень в організаціях має такі особливості:

- свідома і цілеспрямована діяльність людини;
- діє на основі фактів і цінностей;

- характеризує процес взаємодії між членами організації;
- надає вибір альтернатив у соціальних і політичних умовах організаційного середовища;
- частина загального процесу управління;
- важлива частина щоденної роботи менеджера;
- основа для здійснення всіх інших управлінських функцій.

В економічній літературі існує багато визначень поняття «управлінське рішення». Багато з них заслуговують позитивних відгуків. Водночас є багато, м'яко кажучи, сумнівних речей. Р.А. Фатхутдінов визначає управлінські рішення як результат аналізу, оптимізації та інших дій, тобто вибір прийнятних альтернатив із набору можливих альтернатив для досягнення конкретної мети. У цьому визначенні управлінське рішення характеризується як результат математичних, логічних та інших стандартних процедур, які дозволяють його ухвалити, а також існування типових процедур і алгоритмів, які були розроблені та можуть бути виділені та використані для оцінки керівництвом або за допомогою алгоритмів. З точки зору менеджера визначення управлінських рішень виглядає дещо інакше, оскільки автори включають у своє визначення як організаційні, так і психологічні аспекти, а також положення загальної теорії прийняття рішень.

Управлінське рішення визначається як продукт управлінської роботи, організаційна відповідь на проблему, що виникає. Дія, спрямована на вирішення проблеми шляхом вибору одного з кількох альтернативних рішень. На нашу думку, такого трактування недостатньо для визначення такого поняття, як управлінські рішення, оскільки управлінські рішення ґрунтуються на даних і мають бути підтвержені розрахунками. Визначення рішення має бути доповнене наявністю аналітичних або інших процедур, які можуть обґрунтувати правильність прийнятого рішення. На думку А. В. Карпова, поняття «управлінське рішення» містить двоїстість. Автор визначає її, з одного боку, як функцію управління, а з іншого – як процес її реалізації. Цей процес здійснюється менеджером і є частиною інших

функцій. Тому його зміст є більш комплексним, ніж функції. Водночас автор стверджує, що однією з важливих ознак управлінського рішення є його здійсненність, тобто можливість успішного виконання дій на його основі.

На нашу думку, це твердження є дуже важливим. Лише в можливості реалізації прийнятих рішень проявляється їх цінність і практична необхідність. Позитивний ефект від реалізації прийнятого рішення повинен перевищувати витрати на розробку рішення.

Визначення управлінського рішення А. В. Ігнат'євою, М. М. Максимцовим пов'язане з його роллю в системі управління організацією. Автори вважають, що прийняття управлінського рішення є згорнутим вираженням завершального етапу процесу управління. Це вибір менеджерами в межах своїх повноважень альтернатив з метою досягнення цілей організації.

Перш ніж сформулювати визначення прийняття рішень в менеджменті, А.Л. Ломакін спочатку описує це так: виходячи з цього визначення, автори приходять до висновку, що раціональність, з якою приймаються і реалізуються управлінські рішення, насамперед визначає успіх підприємця. Автор визначає його як процес свідомого вибору одного з можливих варіантів вирішення конкретної управлінської ситуації, виходячи з наявної інформації та за обраними (заданими) критеріями. Тому, на думку авторів, про управлінські рішення можна говорити лише тоді, коли одночасно присутні чотири основні елементи прийняття рішень: умови функціонування, інформація, альтернативи та критерії. Деяко інше змістове трактування поняття «управлінське рішення» мають Л. І. Лукічева, Д. М. Єгоричев та В. С. Юкаєв. На їхню думку, бізнес-рішення зумовлені насамперед творчістю та спонтанним впливом менеджерів і базуються на різноманітних знаннях про функціонування керованої системи та аналізі наявної інформації. Автори переконані, що знання предмета управління та вміння аналізувати механізми роботи організації є лише основою кінцевого результату – творчого підходу до прийняття рішень. При розробці управлінських рішень важливі не тільки математичні розрахунки і

сформовані моделі, а й творчість і особистий досвід суб'єктів управління. Наведене визначення прийняття управлінських рішень є найбільш повним за змістом, оскільки для прийняття остаточного рішення необхідно зробити багато кроків. Це означає збір необхідної, надійної та правильно згрупованої інформації, проведення аналізу та знаходження найкращого рішення на основі оптимізації. На нашу думку, ключовим елементом у визначенні бізнес-рішення є його інформаційне забезпечення. Бізнес-рішення повинні базуватися на аналітичних розрахунках. Насправді система обмежень у методі оптимізації при побудові моделі може різними способами наблизити отримані результати до правильних з практичної точки зору.

Тому, виходячи з продуманого визначення терміну «управлінське рішення», неможливо дати універсальне тлумачення терміну «управлінське рішення», оскільки область дослідження «управлінського рішення» є різноманітною. З цього можна зробити висновок. Слід погодитися з думкою більшості авторів, що управлінське рішення є результатом аналізу, заснованого на вивченні управлінської ситуації та результатом вибору управлінської мети з набору варіантів управління. Наявні альтернативи конкретного варіанту дій для досягнення поставленої мети. При цьому зміст управлінських рішень визначається цілями управлінського впливу.

Сучасний процес демократизації суспільних відносин і децентралізації державної влади суттєво вплинув на характер і зміст управлінської діяльності органів управління та місцевого самоврядування у сфері вищої освіти. О. Пономаренко наголосив на впливі процесу демократизації на вдосконалення управління системою освіти, зазначивши, що це вид демократичного управління, умови для самоорганізації та саморегулювання системи освіти, а також адекватність майбутнього навчання. Тому національна система вищої освіти, яка нині перебуває у фазі реформування, об'єктивно потребує посилення її специфічних функцій, розробки оптимальних структурних моделей управління та запровадження нових управлінських підходів, у тому числі наукової обґрунтованості.

Одним із основних елементів управлінської діяльності є підготовка, розробка та реалізація рішень. Сучасні дослідники підкреслюють, що ефективність державного управління вищою освітою значною мірою залежить від того, наскільки раціонально організовано процес прийняття та реалізації рішень. Тому Шалімова І.М. вважає, що підвищення якості вищої освіти та ефективність функціонування національної освітньої сфери в умовах реформування та модернізації безпосередньо залежать від прийомів і методів прийняття та реалізації управлінських рішень [60].

У сучасній науковій літературі існують різні трактування категорії «управлінські рішення». Це зумовлено як використанням цієї категорії в різних сферах суспільного та національного життя, так і різними методологічними позиціями дослідників. Тому прийняття рішень в управлінні розуміється як процес творчого мислення, яким керують і в результаті якого необхідно зробити кроки в цій реальній або запланованій ситуації для вирішення певної проблеми. При цьому досягаються конкретні цілі на основі перетворення вихідної інформації. У теорії управління прийняття рішень найчастіше розглядається як вибір альтернатив для виконання завдання та результат такого вибору. За визначенням Русин М.О., прийняття управлінського рішення є результатом вибору управлінським підрозділом (організацією) курсу дій, спрямованого на вирішення конкретної управлінської проблеми. Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління (систему) з метою досягнення встановлених цілей [48].

Отже, управлінські рішення є центральною частиною управлінської діяльності в усіх сферах суспільного та національного життя і є запорукою та запорукою ефективного національного управління. Проте, як підкреслив Василенко Н.В., більшість існуючих визначень поняття управлінського рішення є надто абстрактними та неповними і не спрямовані на з'ясування окремих аспектів його сутності [5]. Зазвичай вони не відображають повного алгоритму підготовки та реалізації рішення. Тому прийняття управлінських рішень зокрема можна визначити лише як «процес мислення» управлінської ланки, за винятком підготовки до

виконання рішення, юридичного оформлення, організації або конкретних дій або дій, спрямованих на конкретний результат. Наукова обережність ігнорує підготовчі кроки та адміністративні рішення та обирає конкретні альтернативи. На думку дослідників, прийняття рішень в управлінні в загальному вигляді визначається як своєрідний процес, механізм, поведінковий алгоритм опрацювання та вибору оптимального варіанту дій, а також результату вищезазначених дій (планів дій, моделей поведінки), який приймається керівним органом на основі попереднього аналізу ситуації та можливих альтернатив. Виходячи зі схожості та відмінності підходів до розуміння прийняття управлінських рішень, їх загальними характеристиками є загалом:

- схвалення через керовані теми;
- одностороннє волевиявлення адміністративної одиниці;
- результати аналізу та вибір можливих альтернатив;
- зосередьтеся на виконанні місії певної групи чи організації;
- зовнішнє вираження у вигляді відповідних дій;
- дотримання нормативного порядку підготовки та прийому;
- примусове виконання пов'язаними сторонами;
- адміністративні рішення повинні відповідати таким загальним вимогам:
- наукова обґрунтованість (формування управлінських рішень з урахуванням умов протікання процесів і явищ);
- кількісно-якісна визначеність (подання результатів рішення на основі змісту кількісних і якісних показників);
- законність (відповідність рішення чинним правовим нормам);
- оптимальність (рішення відповідає критеріям ефективності, тобто досягає максимальних результатів при мінімальній витраті ресурсів);
- швидкість (вибір правильного моменту для прийняття рішення);

- комплексність (врахування економічних, психологічних, інформаційних та інших аспектів розробки та прийняття рішень);
- стислість і чіткість формулювань рішення;
- гнучкість (здатність адаптувати рішення).

Тому, враховуючи різноманітність управлінських рішень у суспільному та національному житті, доречно погодитися з Шульга О. А. щодо питання про те, чи слід використовувати термін «державне управлінське рішення». Цей термін використовується для опису певних типів адміністративних рішень, які приймаються органами державної влади. Мета – вирішити проблеми на державному рівні, з оформленням у вигляді нормативно-правових актів. Вони є обов'язковими для виконання всіма зазначеними в них особами, установами, організаціями та органами влади та мають виняткове значення для забезпечення необхідних державних ресурсів.

## **1.2. Оцінка функціонування сучасної системи вищої освіти України**

Сучасна система вищої освіти України перебуває на найбільш інтенсивній стадії модернізації, яка пов'язана із впровадженням компетентнісних підходів до освітніх стандартів та професійної підготовки на різних рівнях. Звичайна модель навчання студентів у вищих навчальних закладах, її структура, пріоритети та правові основи діяльності зазнають значного розвитку, а її впровадження та наслідки потребують моніторингу, аналізу та ретельного прогнозування.

На початку 2022 року, в ситуації, коли більшість державних закладів в Україні страждають від невизначеності та складних умов роботи, слід також переглянути ситуацію в системі вищої освіти та провести окреме дослідження. Вже сьогодні зрозуміло, що, незважаючи на активний процес реформування напередодні бойових дій, система вищої освіти застрягла в бюрократичних структурах і не здатна швидко реагувати на соціальні виклики. Війна загострила виклики, з якими вже зіткнулася

вища освіта через пандемію COVID-19. Для системи вищої освіти країни іспит став своєрідним стимулом, відкриваючи нові можливості і тим самим прискорюючи вкрай необхідні модернізаційні зміни у вищій освіті. Перш за все, це стосується розвитку цифрової та дистанційної вищої освіти, особливо онлайн. Проте потенціал трансформації систем вищої освіти не обмежується цими сферами. Особливу увагу необхідно приділити також розвитку неформальної та неофіційної вищої освіти та створенню механізмів оцінки їх ефективності у формальній системі вищої освіти. Настав час широкого впровадження та впровадження сучасних методів навчання з використанням інформаційних технологій.

Військове вторгнення Російської Федерації в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, є викликом існуванню, суверенітету та незалежності нашої країни.

Важливими викликами в освітньому секторі є:

- створення загрози життю та здоров'ю учасників навчально-виховного процесу, обмеження доступу до основних потреб людини;
- масштабне руйнування освітньої інфраструктури: пошкодження приміщень навчальних закладів, навчально-матеріальної та технологічної інфраструктури, основи навчально-виробничої практики;
- масова вимушена міграція учасників навчального процесу в межах та за межі України; це призвело до значних втрат у кількості кандидатів на освіту, вихователів і вчителів;
- загострення проблеми доступу школярів та студентів до освіти в Україні, порушення безперервності освітнього процесу;
- втрата адміністративно-освітнього контролю на тимчасово окупованих територіях або в районах ведення бойових дій; примусова переорієнтація українських абітурієнтів на російські програми та підручники та примусова зміна мови навчання на російську;

- зменшення видатків державного та місцевих бюджетів з метою надання пріоритету освіті;
- забезпечення розвитку приватної освіти на рівні дошкільної освіти, загальної середньої освіти та позашкільної освіти.

Крім того, відкрита агресія Росії проти України у 2022 році завдала значних матеріальних збитків українській освітній галузі. За даними Міністерства освіти і науки України, станом на 1 серпня 2022 року повністю зруйновано сім середніх шкіл та дев'ять ПТУ, пошкоджено 49 вищих та післядипломних навчальних закладів, повністю зруйновано 71 середній професійно-технічний навчальний заклад. Школи також постраждали. Загалом у регіональному секторі найбільших руйнувань та пошкоджень зазнали вищі та вищі спеціальні навчальні заклади Донецької, Луганської, Харківської, Чернігівської, Миколаївської та Запорізької областей.

Слід зазначити, що збройна агресія Російської Федерації проти України, яка триває, становить серйозну загрозу життю та здоров'ю всіх громадян України. З метою створення безпечного освітнього середовища для учасників освітнього процесу з міст Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької та Харківської областей з 1 серпня 2022 року було переміщено 29 державних, комунальних та приватних загальноосвітніх навчальних закладів. (з урахуванням першої хвилі відселення 2014 р.), з яких 64 ділянки самостійної забудови. Крім того, з прифронтових територій було передислоковано 40 державних, муніципальних і приватних утворень, муніципальних і приватних муніципальних утворень, а також самостійних державних структурних одиниць і самостійних державних структурних одиниць [42].

Міністерство освіти і науки України (далі – МОН України) видало понад 110 нормативно-правових та інших відповідних нормативно-правових актів щодо встановлення нормативно-правових засад переведення вищих навчальних закладів на воєнний час.

Як наголошують Іщенко А. та Карпенко М., безперечно, збройне вторгнення Росії у 2022 році принесе значні зміни в усій системі вищої освіти України. По-перше, скорочення державних витрат на вищу освіту та бюджетних дотацій вищим навчальним закладам, зменшення національного доходу та значне зростання «освітньої імміграції» призведуть до значного зниження попиту на вищу освіту в країні. Відповідним чином це вплине на мережі викладачів, державних установ і вищих навчальних закладів. Водночас війна стрімко прискорила закономірні тенденції розвитку систем вищої освіти щодо оптимізації та зміни їх структури, обсягу та змісту [22].

Упродовж 2022 року діяльність закладів вищої та професійно-технічної освіти в умовах воєнного стану, а також законодавче та нормативно-правове забезпечення освітньої галузі в цілому здійснювалися в межах, передбачених Законом України від 12 травня. 2015 р. № 389-УІІ «Про правовий режим воєнного стану» (зі змінами та доповненнями), Указу Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» та відповідно до інших нормативно-правових актів України. Відповідно до наказу МОН України від 07.03.2022 № 235 «Про деякі питання організації роботи в освітній галузі». «Коледжі та вищі професійні навчальні заклади в умовах воєнного стану» є основою для заходів, спрямованих на забезпечення захисту учасників навчального процесу, працівників закладів освіти та майна: у разі необхідності здійснити евакуацію учасників навчально-виховного процесу; забезпечення особливих умов навчання для осіб, які навчаються у збройних силах України чи військах територіальної оборони та працюють на громадських засадах (наприклад, встановлення індивідуальних програм навчання, надання навчальних відпусток). Вживаються заходи щодо організації вступної кампанії 2023-2024 року. Міністерство освіти і культури України підготувало інформацію про деталі організації нового 2023/2024 навчального року для всіх навчальних закладів, у тому числі закладів вищої освіти. Рекомендації до навчального року та першочергові етапи його підготовки. Це, зокрема, призначення комісії із забезпечення готовності

закладів освіти до проведення навчання та забезпечення безпеки учасників освітнього процесу. Також визначення форми засад організації навчального процесу та здійснення навчального процесу протягом навчального року.

У зв'язку зі збільшенням кількості переселенців у вищих навчальних закладах МОН України проведено аналіз рівня працевлаштування випускників цих закладів. Загалом цей аналіз проводився по 138 вищих навчальних закладах, що перебувають у підпорядкуванні МОН України та фінансувалися з бюджету за формулою, затвердженою Радою Міністрів України. Рейтинг закладів вищої освіти за рейтингом працевлаштування та рівнем працевлаштування випускників склали на основі інформації Пенсійного фонду України. Передачу інформації регулює нормативно-правовий акт «Порядок обміну інформацією між Пенсійним фондом України та Міністерством освіти і науки України». Автоматизація процесів отримання, обробки, зберігання та аналізу інформації про працевлаштування випускників спеціальних (професійно-технічних), вищих професійних та вищих навчальних закладів здійснюється за допомогою інформаційної системи ННІІ. У семи з дев'яти університетів, які були переміщені в 2014 році та змушені знову переїхати в безпечніші райони, рівень зайнятості аспірантів був значно нижчим. До групи з відносно високим рейтингом потрапив лише Донецький державний технічний університет, але до військового вторгнення на Донбас більшість із цих дев'яти вишів входили до 30 кращих університетів країни. Низький рівень працевлаштування випускників переміщених вищих навчальних закладів зумовлений тим, що цим університетам не вистачає індивідуального потенціалу, матеріально-технологічної бази, основоположних для практики зв'язків з компаніями-партнерами, і це в останні роки свідчить про те, що ми втрачаючи значну кількість кандидатів і студентів, які зацікавлені в безпечніших районах навчання за кордоном. Тому потрібно налагодження системної фінансової та матеріальної підтримки цих вищих навчальних закладів з боку національних, регіональних, міжнародних та інших

партнерів, оскільки значна частина українських ВНЗ найближчим часом може опинитися в подібній ситуації.

У зв'язку з цим, як наголошує МОН України, основними чинниками та ризиками, що впливають на національну економіку, суспільне життя, процес формування кадрового потенціалу, перепідготовку та підвищення кваліфікації в Україні в післявоєнний період такі.

- наявність пошкоджених або знищених об'єктів, втрата матеріально-технічної інфраструктури, передислокація в більш безпечні райони або перебування на тимчасово окупованих територіях;

- втрата індивідуального потенціалу у вищій та середній освіті для кандидатів і студентів, які повертаються до безпечніших регіонів країни або навчаються за кордоном;

- умови для формування державного замовлення в наступному навчальному році, ймовірно, суттєво погіршаться: після війни частка студентів/студентів, старшокласників, викладачів та інших працівників у цих навчальних закладах була високою.

- зменшення медичної інфраструктури внаслідок закриття навчально-виробничих закладів (центрів, комплексів тощо) та великих підприємств України.

- швидкі зміни потреб людини в народному господарстві та суспільному житті. Ця динаміка виникає під час війни і триватиме після неї, і вимагає виважених рішень і дій уряду.

- необхідність заповнення існуючих прогалів у сфері реформування вищої та професійно-технічної освіти (адміністрація, законодавство та регулювання, методи, інститути тощо), що проявляється у відсутності належної координації у сфері освіти дорослих. Необхідність удосконалення результатів навчання співробітників міністерства освіти і культури шляхом посилення зв'язку між фізичними факторами та вимогами ринку праці щодо умінь і навичок тощо.

Основним напрямом розвитку вищої та професійно-технічної освіти в Україні у післявоєнний період стала її адаптація до європейських у зв'язку з отриманням статусу країни-кандидата на членство в Європейському Союзі плануються такі напрямки:

- гармонізація законодавчого, нормативно-правового, організаційно-методичного забезпечення цих освітніх напрямів;

- шляхом адаптації сертифікації національних систем кваліфікацій до стандартів і правил європейських систем кваліфікацій, рамки національних кваліфікацій можна адаптувати до стандартів і правил європейських систем кваліфікацій (наприклад, вчений ступінь для професійно-технічного бакалавра, четвертий рівень для випускників професійно-технічних університетів тощо). Європейські еквівалентні установи, діяльність національних установ із забезпечення якості вищої та довищої професійної освіти (NOM, NAK) тощо;

- налагодження системи державно-приватного та соціального партнерства у сфері професійного навчання між надавачами освітніх послуг та їх користувачами/споживачами (зокрема роботодавцями та професійними асоціаціями).

- запровадження навчання через мікродипломи (мікропідрозділи/ мікрокваліфікації) у ВНЗ та практичної діяльності, перепідготовка кадрів та підвищення їх кваліфікації.

На думку Тарасенко О., Тарасенко І., незважаючи на численні виклики, пов'язані з російським вторгненням в Україну, сучасна система вищої освіти все ж пропонує певні можливості для розвитку. Нижче наведено огляд цих компетенцій і розуміння автором цих компетенцій.

- удосконалення регіональної організації вищої освіти в Україні (переміщення вищих навчальних закладів із зон інтенсивних бойових дій до великих міст);

- удосконалення їх статусу під Правовий режим воєнного стану при виведенні ВНЗ з України показав ефективність. Тимчасово окуповану територію передали в

райони, де не ведуться активні бойові дії. Це дозволить нам не лише зберегти викладацький та адміністративний склад, а й продовжити навчальний та науковий процес, провести вступні кампанії та розпочати новий навчальний рік за допомогою матеріально-технологічної інфраструктури вищих навчальних закладів.

- можливості міжнародного академічного обміну для викладачів і студентів з провідних університетів Європи - розширення попередніх можливостей на зарубіжні країни та університети. Це дозволяє викладачам і студентам не тільки проходити стажування чи навчання в кращих університетах Європи, Азії чи Америки, а й «пройнятися духом» передової науки та освіти. Крім того, можливість академічної мобільності дозволяє залишатися в безпечному місці подалі від поля бою в разі військового нападу.

– співпраця українських та закордонних ВНЗ – своєрідна «академічна мобільність» для науковців. Ця можливість високо цінується в науковому та академічному середовищі, оскільки вона дозволяє проводити дослідження з використанням обладнання, яке раніше було здебільшого недоступним для дослідників. Чимало іноземних університетів започаткували програми, спрямовані на продовження досліджень, які українські науковці розпочали в навчальних і наукових установах, але не змогли завершити через евакуацію чи знищення їхньої «alma mater». За допомогою таких програм наші науковці проводять незалежні дослідження нових інструментів або беруть участь у науковому співробітництві, яке веде до масштабних проектів з тисячами дослідників з усього світу;

- інтенсивне впровадження інформаційних технологій у навчальний процес та підвищення професіоналізму педагогів. Це пов'язано з переходом до онлайн-викладання та навчання. Підвищення професіоналізму вчителів зумовлене як наявною можливістю ознайомитися з такими інтерактивними засобами навчання, як Ментиметр та Мудл, та навчитися ними користуватися. Він також дуже популярний серед молоді, оскільки пропонує можливість відповідати на опитування в інтерактивному форматі та отримувати миттєві результати, а також можливість

працювати в команді та одразу бачити результати спільної роботи. Крім того, якщо раніше для того, щоб послухати цікаві курси, потрібно було навчатися в іншому місті чи країні, то тепер це можна зробити набагато швидше, просто скориставшись одним із популярних месенджерів або системою онлайн-конференцій;

- використання гнучких технологій навчання – ця можливість є одним із перших двох результатів. Мобільність, електронне навчання та використання інтерактивних методів дозволяють гнучко планувати навчання та обирати курси та університети, або неформальні навчальні заклади, які дають знання та навички, необхідні на даний момент і цікаві студентам. Крім того, це також має позитивну сторону для вчителів, оскільки значно розширює їхню аудиторію як географічно, так і кількісно.

– запровадження дистанційного навчання як повноцінної форми навчання для здобуття вищої освіти за конкретною спеціальністю – ця можливість більша за попередню, оскільки передбачає її вдосконалення та повний перехід на гнучкі цифрові платформи. Це дає студентам свободу вибору, де і як вони навчаються, але також створює постійну проблему. Тому, як і раніше, необхідно розробити та запровадити процедури визнання балів (кредитів) за досягнення у навчанні, здобуті в різних вищих або неформальних навчальних закладах, а також для зазначення рівня та спеціалізації набутих кваліфікацій. Затвердження офіційними дипломами (свідоцтвами, грамотами тощо);

- запровадження моделі «безперервної освіти» з подвійними можливостями дозволяє студентам навчатися і працювати (здобувати теоретичні знання та застосовувати їх у професійній діяльності), а викладачам навчати і працювати одночасно. Ви можете працювати (отримувати знання) в інших сферах, у сфері освіти). Надає студенту набутий досвід (теоретичний і практичний) у кожній галузі освітньо-професійного спрямування. При цьому таке навчання завжди є актуальним і спрямоване на розширення кругозору, який може привести людей до роботи за тією чи іншою спеціальністю.

Крім того, на нашу думку, постійні дослідження основних напрямків удосконалення діяльності цих закладів як в умовах воєнного стану, так і в повоєнній обстановці спрямовані на студентів вищих професійних навчальних закладів. На нашу думку, ви можете запитати у цих слухачів, які, на їхню думку, основні завдання ЗВФПВВО. Основні завдання включають, наприклад:

- Надання необхідних знань і навичок на ринку праці та підготовка до конкуренції на цьому ринку, враховуючи особливості різних сегментів: місцевий, регіональний, державний або міжнародний.

- Надання можливостей навчання на основі концепції «навчання впродовж життя» для широкого кола суспільства. Метою також є забезпечення достатніх знань і навичок на конкурентному ринку праці.

- Готувати учнів до дорослого життя та сприяти їх інтеграції в суспільство через участь у різних формах громадської діяльності.

- Сприяти розвитку загальної культури та заохочувати незалежність і підприємливість.

- Сприяння розвитку особистості та створення умов для формування інтелектуальної еліти суспільства.

Проведення такого опитування важливе не лише для оцінки очікувань абітурієнтів щодо навчання в університеті, а й для попереднього планування концепції навчання в коледжах та університетах, навчання та забезпечення належних освітніх стандартів.

І якщо попередні завдання стосувалися змістовно-методичного забезпечення, то паралельно має відбуватися модернізація ВНЗ і ВНЗ у сфері функціонального технічного забезпечення:

- переконайтеся, що обладнання ЗВФПВВО (комп'ютери, експерименти, дизайн, розробка, дослідницьке обладнання тощо) є актуальним;

- створення комфортного середовища проживання на території університету (близька відстань від житлових масивів до навчальних закладів, затишні будівлі, домашня атмосфера тощо);

- наявність умов для особистісного та спортивного зростання (гуртки, секції, насичені культурно-спортивні заходи тощо).

Крім того, існує нагальна потреба у впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та відповідного програмно-апаратного та організаційно-технічного забезпечення, а саме:

– наявність технічних засобів, сучасного обладнання та вміння використовувати їх у навчальному процесі;

– швидкісний доступ до мережі Інтернет є не лише в корпусах університетського містечка, а й на всій підконтрольній ЗВФПВО території;

– використання спеціалізованих платформ і симуляторів, особливо в таких сферах підготовки професіоналів, як медицина, ветеринарія та мореплавство;

– використання різноманітних програмних засобів на уроці;

– можливість автоматичної реєстрації знань і навичок, отриманих у неформальній, неофіційній та інклюзивній освіті в результаті формальної освіти, використовуючи шлюзи та кросплатформену інтеграцію.

Це підвищує доступність викладання та пізнавальну доступність навчальних матеріалів, дає можливість учням підвищувати кваліфікацію навіть за дистанційних умов та дає змогу використовувати сильні сторони дуального навчання.

Але звісно, що більшість із запропонованих заходів потребують суттєвого збільшення рівня фінансування ВНЗ та вищої професійної освіти, а також впровадження та підтримання воєнного стану шляхом виділення ресурсів. Відповідно навантаження на національну оборону може стати непосильним тягарем для державного та місцевих бюджетів.

Наприклад, Рада Міністрів України вирішила отримати грант на підтримку бюджету в розмірі 4,5 мільярда доларів США від Мультидонорського трастового

фонду. Грант надано Сполученими Штатами та буде передано Мультидонорському трастовому фонду як третє додаткове фінансування проекту «Підтримка державних витрат для забезпечення стабільного державного управління в Україні». Відповідні субсидії включають виплату пенсій та окремі програми державної соціальної допомоги, такі як оплата житлово-комунальних послуг, підтримка малозабезпечених домогосподарств, інвалідів та дітей з інвалідністю з раннього дитинства, переселенців. Мета полягає в тому, щоб забезпечити оплату медичних послуг.

Як бачите, цей грант не фінансує вищої та передвищої професійної підготовки. У цьому контексті важливо вчасно ідентифікувати загрози, розробляти механізми пом'якшення їх наслідків і максимально повно та оперативно реалізовувати кожну можливість. Зрозуміло, що всі вищезазначені моменти мають бути враховані в оперативному плані реалізації Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки.

Як зазначають Даниленко Л. та Ларіна Н., у новій ситуації спостерігається синергія між потребами суспільства, підтримкою бізнес-асоціацій та реакцією держави, яка розуміє нові реалії та підвищує конкурентоспроможність освітньої галузі. Незважаючи на жорстокі атаки, які сьогодні також відчуються в університетах, сьогодні ми рухаємося вперед із ухваленням важливіших рішень, швидким реагуванням на критичні виклики, формуванням робочих груп та індивідуалізацією для подальшого розвитку.

### **1.3. Характеристика управлінської діяльності у закладах вищої освіти**

Рішення державного управління у сфері вищої освіти приймаються з метою вирішення конкретних освітніх завдань і спрямовані насамперед на визначення найбільш ефективного підходу до досягнення поставлених цілей (завдань). Мета полягає в тому, що управлінські рішення у сфері вищої освіти є діями, у яких адміністративна одиниця добровільно втручається в керовану діяльність з метою

вирішення конкретної проблеми та забезпечення ресурсами, необхідними для її фактичного виконання.

До основних принципів проектування та реалізації управлінських рішень у вищій школі належать наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, реалістичність, компетентність, дієвість, своєчасність, об'єктивність, системність, чіткість, цілеспрямованість. Необхідно включити регулювання прийняття рішень, принципи оптимальності. Розподіл функціональних обов'язків працівників управлінської структури, відповідне делегування повноважень та відповідальності тощо.

Дослідники в галузі державного управління зазначають, що управлінські рішення на різних рівнях різні, мають різні повноваження тощо. Управлінські рішення у вищій освіті можна класифікувати за такими основними принципами:

1. Залежно від рівня управлінської ієрархії – рішення макрорівня та мікрорівня. На макрорівні (формулювання та реалізація управлінських рішень вищого рівня за участю вищих і центральних органів державної влади), на загальному (організаційному) рівні приймаються найважливіші рішення щодо функціонування галузі вищої освіти в цілому. На мікрорівні (рівень формування та реалізації управлінських рішень у вищій освіті за участю місцевих органів влади та навчальних закладів) приймаються рішення, спрямовані на реалізацію рішень вищого рівня, а також незалежних органів влади. Слід зазначити, що нині в державній системі управління вищою освітою відбувається постійне посилення повноважень вищих рівнів та втручання вищих органів виконавчої влади у вирішення проблем, які не належать до їх компетенції. Тому в сучасних умовах демократизації суспільних відносин і децентралізації державної влади найважливішим питанням оптимізації системи державного управління вищою освітою України є чітке визначення основних завдань і функцій кожного рівня сфери управління. Буде посилено їх повноваження щодо забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень в освітній галузі.

2. Залежно від ступеня зобов'язань рішення є директивним, чітко визначає параметри виконання та подальші шляхи його реалізації, вирішує найважливіші актуальні та потенційні проблеми галузі. Регулює та є обов'язковим для всіх тем. Він призначений для управління нижчими ланками системи освіти і залежить від конкретних умов її функціонування та розвитку.

3. Часова перспектива – стратегічна (довгострокова). Він має прогностичний характер і проводиться протягом кількох років. Тактична (середньострокова). Вони відображаються на рівні обов'язкових планів і програм і реалізуються в більш короткий термін, ніж стратегічні рішення. Замовлення, як правило, оформляється у формі замовлення і виконується протягом короткого періоду часу.

Іншими поширеними критеріями класифікації управлінських рішень у вищій освіті є: кількість учасників (індивідуальне та колективне визначення); функціонально-управлінський зміст (планування, організація, контроль і прогнозування рішень); причини виникнення (ситуація, ієрархія, програма, ініціативні рішення); методи розробки (офіційні та неофіційні рішення) тощо.

Прийняття управлінського рішення є специфічним процесом, що складається з ряду незалежних, але взаємозалежних факторів. У сучасній науковій думці існує декілька підходів до визначення структурного складу загальної послідовності управлінських рішень, що виділяють різну кількість окремих кроків, етапів і процедурних дій. Тому більшість авторів, характеризуючи весь цикл управлінської діяльності, що складається з цілепокладання, планування, організації, координації, контролю та узгодження цілей, зазначають, що в кінцевому підсумку його можна звести до двох загальних елементів управління: дії та виконання управлінських рішень. Вчені зазвичай виділяють наступні фази процесу прийняття бізнес-рішень: формулювання проблеми, вибір проблеми, створення інформаційної моделі проблемної ситуації, побудова концептуальної моделі проблеми. ситуації, як вирішити проблему. О. Бандурка вважає, що процес підготовки та прийняття рішень в менеджменті проходить такі загальні етапи, як: збір інформації, аналіз зібраної

інформації та прийняття рішень. Ми пропонуємо розрізняти такі фази, як збір і обробка; розробка варіантів управлінських рішень; перегляд управлінських рішень.

Деякі вчені пропонують до етапів підготовки та прийняття управлінських рішень додати реалізацію рішень. Це включає в себе організацію та розробку засобів реалізації рішень шляхом доведення їх до виконавців, контролю за їх виконанням та перегляду їх результатів. До основних етапів прийняття управлінського рішення В. Конопрів також відносить узгодження та доопрацювання проектів управлінських рішень. Загалом науковці виділяють наступні фази прийняття рішення: 1) Визначення проблемної ситуації. 2) Прогнозування. 3) Планування. 4) Обговорення можливих (альтернативних) варіантів управлінських рішень. 5) Розробка управлінських рішень. 6) Затвердження управлінських рішень. 7) Доопрацювання проектів адміністративних рішень. У той же час дослідники зазначають, що необхідні процедурні елементи, такі як збір, аналіз, обробка, контроль і моніторинг інформації, не потрібно розділяти на різні фази. Усі етапи підготовки та прийняття управлінських рішень.

За словами С. Нікітіної, процедура прийняття та реалізації бізнес-рішень включає наступні етапи:

- 1) Виникнення ситуації, що вимагає прийняття рішення.
- 2) Збір та обробка інформації.
- 3) Визначте та оцініть альтернативи.
- 4) Підготовка та оптимізація прийнятих рішень.
- 5) Прийняти рішення.
- 6) Реалізація прийнятих рішень та оцінка результатів [4].

Капліна А. І. пропонує виділення п'яти елементів, які мають формувати процес прийняття управлінських рішень у сфері вищої освіти.

- 1) Розробка управлінських рішень, включаючи діагностику проблеми та об'єктивний аналіз ситуації.
- 2) Встановлення стандартів управлінських рішень.

3) Визначення варіантів бізнес-рішень та оцінка рівня ризику кожного варіанту.

4) прийняття рішень (обговорення проектів рішень, їх затвердження, виконання та видання розпоряджень щодо їх виконання);

5) реалізація прийнятих управлінських рішень, контроль їх виконання та оцінка результатів;

На нашу думку, найбільш вдалим підходом до вибору та аналізу основних елементів процесу прийняття управлінських рішень у вищій освіті є структурування процесу за трьома основними етапами:

1. Підготовча фаза прийняття рішення. Це включає своєчасне отримання інформації та об'єктивний аналіз ситуації, виявлення та оцінку проблем, що виникають у цій сфері, постановку цілей і завдань управлінської діяльності, прогнозування майбутніх ситуацій. Основні етапи цієї фази процедури:

- етап отримання інформації та аналізу ситуації;
- етап виявлення та аналізу проблеми;
- етап передбачення розвитку ситуації.

2. Фази розробки та прийняття рішення. Це розробка та визначення цілей (завдань), оцінка та обґрунтування альтернативних варіантів прийняття рішень, спрямування діяльності органу управління, вибір і прийняття оптимальних управлінських рішень. Для забезпечення високої результативності та дієвості процедур прийняття управлінських рішень у сфері вищої освіти на даному етапі необхідно виявити творчість, ініціативу, дослідницьку діяльність та застосування нових методів і прийомів підготовки управлінського персоналу. У цій діяльності мається на меті використання власного досвіду підприємства в управлінській діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також сучасних зарубіжних результатів науково-дослідної діяльності щодо процедур прийняття управлінських рішень у сфері освіти. Найважливіші кроки на цьому етапі:

- етап визначення мети (пріоритетів);

- етап розробки варіантів (альтернатив) господарських рішень;
- етап вибору та прийняття оптимальних бізнес-рішень.

3. Етап реалізації рішення. Сюди входить негайна реалізація управлінських рішень, контроль їх виконання та оцінка результатів. Для визначення деталей та місця проведення цієї фази адміністративної процедури необхідно погодитися із зауваженнями А. І. Капліної, яка зазначила, що процедура формування та реалізації управлінських рішень має забезпечувати їх високу якість та ефективність, тому на кожному етапі цієї процедури вживаються спеціальні заходи оперативного нагляду та контролю. Наголошуємо, що ролі мають бути розподілені, а це забезпечує наступні можливості: здійснювати своєчасне та оптимальне адміністративне втручання у функціонування системи вищої освіти на різних рівнях управління та підвищувати ефективність її управління. Сучасні науковці також відзначають, що відмінної якості та ефективності цієї процедури у вищій освіті можна досягти лише за умови врахування деяких загальних вимог, серед яких: проблема; достатність витрат (матеріалів, фінансів, часу, персоналу) на виконання рішення; дотримання виконання рішень через такі показники, як якість, вартість і термін доставки; узгодженість між передбаченнями теоретичної моделі та фактичними даними, для яких була розроблена модель; соціальний вплив прийнятих управлінських рішень та їх спрямованість на функціонування інших підсистем суспільства. Основні етапи цієї фази процедури:

- організаційний рівень реалізації управлінських рішень;
- управлінська фаза реалізації прийнятих рішень;
- етап оцінки результатів реалізації управлінського рішення.

### **Висновки до першого розділу**

1. Проблеми, спричинені війною у сфері вищої освіти, потребують першочергової уваги, зокрема відновлення та розвиток інфраструктури закладів

вищої та професійно-технічної освіти, яка була зруйнована та пошкоджена внаслідок подальшого російського збройного вторгнення; значна міграція конкурентоспроможних і наукових освітніх кадрів за кордон або в інші регіони країни, відновлення особистісного потенціалу навчальних закладів через втрату зв'язку з ними; функціонування системи освіти в умовах обмеженості ресурсів через скорочення бюджетних видатків через економічну деструкцію. Найбільшим викликом для системи освіти у новому навчальному 2023/2024 році є створення безпечних умов для всіх, хто залучений до освітнього процесу.

2. Для досягнення поставлених цілей необхідно забезпечити фінансову незалежність університетів, забезпечити їх інтеграцію у світову освітню та наукову сферу, оснастити сучасним обладнанням навчальні та наукові установи та вдосконалити структуру вищої освіти. Це передбачає виконання низки конкретних завдань щодо забезпечення гармонізації та зміцнення освіти в Україні відповідно до зобов'язань держав-членів Європейського Союзу у сфері вищої освіти, зміцнення освітньої, наукової та ділової співпраці та розширення освітніх послуг у сфері освіти дорослих шляхом посилення інноваційної діяльності. Ми повинні створити основи для подальшого розвитку вищої професійної освіти. Надання Європейською Радою Україні статусу кандидата в ЄС означає у короткостроковій перспективі глобальну трансформацію всіх сфер суспільного життя. Це стосується системи освіти в цілому, але особливо вищої освіти та вищої професійної підготовки. Ці та інші нагальні питання потребують комплексного вирішення і не підлягають відкладенню. Тому ми ще раз наголошуємо, що система освіти загалом і сфера вищої та вищої професійної освіти зокрема несуть виключну відповідальність за збереження життєздатності нашої країни та забезпечення її подальшого інноваційного розвитку.

3. Таким чином, управлінські рішення у вищій освіті є ключовим елементом управлінської діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, яка спрямована на визначення найбільш прийняттого курсу дій для більш ефективного досягнення поставлених цілей. Мета – розв'язати навчальні проблеми.

Адміністративні рішення у вищій освіті можна класифікувати за такими основними критеріями: рівень управлінської ієрархії, рівень обов'язковості рішень, терміни виконання, кількість учасників; функціонально-розпорядчий зміст; причина виникнення; метод виготовлення та ін. Основними елементами процесу прийняття управлінського рішення у ВНЗ є: попередній етап прийняття рішення. Його основні кроки – це збір інформації та аналіз ситуації; виявлення та аналіз проблеми; прогнозування, як буде розвиватися ситуація; етап розробки та прийняття рішень. Основні етапи включають визначення цілей (пріоритетів); розробку альтернатив прийняття управлінських рішень; вибір оптимального бізнес-рішення; етап реалізації рішення; основним його етапом є організація реалізації управлінських рішень; управління виконанням прийнятих рішень; оцінка результатів реалізації управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 2.1. Характеристика діяльності Дніпровської академії неперервної освіти Дніпропетровської обласної ради

У 2022 році діяльність Дніпровської академії неперервної освіти була спрямована на:

- підвищення якості освітніх послуг Академії та забезпечення їх відповідності національним, європейським та міжнародним професійним стандартам і вимогам Болонського процесу;
- посилення підтримки науково-методичної інтеграції та координувати розвиток системи освіти Дніпропетровської області;
- забезпечення ефективної взаємодії та співпраці з користувачами сервісів Академії;
- активізація діяльності Академії в міжнародному та європейському освітньому просторі.

Основою всієї діяльності Академії є цілісний підхід, який забезпечує взаємодію всіх суб'єктів і підпорядкований єдиній меті – забезпеченню функціональності та інноваційного розвитку Академії, системи неперервної освіти регіону як складової національної системи освіти України.

Основними освітніми послугами Академії є:

- підвищення кваліфікації фахівців освіти і науки і педагогіки за напрямками «публічне управління та адміністрування» та «освітні науки і педагогіка»,
- організація безперервної підготовки фахівців вищої кваліфікації освітнього та освітньо-наукового рівня: бакалавр – за напрямками «Дошкільна освіта», «Початкова освіта», «Психологія»; магістр – за напрямками «Освітньо-

педагогічні науки» (освітньо-професійні програми «Загальна педагогіка» та «Інклюзивна освіта. Корекційна педагогіка»), «Менеджмент» (освітньо-професійна програма «Менеджмент освіти»), «Публічне управління» . і адміністрування», «Психологія»; доктор філософії – кафедра «Публічне управління та адміністрування».

Академія була заснована в 1939 році як Дніпропетровський учительський інститут. З 2000 року заклад перейменовано в Дніпропетровський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти. І вже з 2017 року – Комунальний вищий навчальний заклад «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради.

Потужність закладу: 2 навчально-наукових інститути, 10 кафедр, Дніпровський технічний педагогічний університет, обласний навчально-методичний центр підвищення кваліфікації педагогічних фахівців, навчально-методичний центр забезпечення якості освіти, ресурсний центр підтримки інклюзивної освіти.

Квота: щорічно в області проходять курси підвищення кваліфікації близько 25 тис. вчителів; студентська квота 1300.

Навчальна діяльність Академії здійснюється з урахуванням вимог, інтересів і потреб учасників навчального процесу та підвищує кваліфікацію професорсько-викладацького складу в міжтестастійний період.

У 2022 році підвищили кваліфікацію за різними напрямками 31 209 працівників освіти (табл. 2.1).

Протягом 2022 року продовжувалась модернізація змісту, форм і методів навчальної роботи з популярних курсів, оновлено навчальні програми за всіма напрямками, розроблено спеціалізовані освітні програми та курси, Спеціальні тематичні теми, які дозволяють поглибити та розширити знання щодо проблем галузі діяльності освітян. Крім того, вчителі мали можливість обрати спеціальні тематичні курси з поглибленим змістом, що відповідають їхнім професійним потребам.

Таблиця 2.1

**Чисельність викладачів, які закінчили курси підвищення кваліфікації в  
Дніпровській академії неперервної освіти**

Напрямок курсів	2018	2019	2020	2021	2022
Керівні кадри	9155	10048	935	1138	1333
Вчителі-предметники			7206	9219	9728
Початкова школа			1273	2483	1814
Заклади дошкільної освіти			2054	2383	2244
Позашкільні навчальні заклади			652	992	639
Курси підвищення кваліфікації за темою	11702	1001	1252	1863	4304
Короткотривалі курси підвищення кваліфікації		7434	11091	16479	7618
Педпрацівники області з питань охорони праці	1676	1501	1419	1204	1402
Педагогічні працівники за програмою "Нова українська школа"		5043	0	13413	2127
Курси щодо наданих послуги з підвищення кваліфікації вчителів, які забезпечують здобуття учнями 5-11 (12) класів загальної середньої освіти	0	0	0	9356	0
Всього	23634	25027	25882	58530	31209

Як видно з таблиці 2.1, кількість викладачів, які підвищують свою кваліфікацію в Академії, постійно зростає (значне збільшення у 2021 році пояснюється тим, що Академія підвищує кваліфікацію викладачів у рамках «Нової української школи»). Тенденція зростання зберігалася навіть у період воєнного стану.

Відповідно до ліцензій, отриманих у 2018, 2019 та 2022 роках, КЗВО «ДАНУ «ДОР» у 2019-2022 н. у 2022 році», який розроблено приймальною комісією відповідно до чинного законодавства України та Порядку прийому на здобуття вищої освіти у 2022 році, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 27 квітня 2022 року. № 392 (із змінами, внесеними згідно з наказом МОН України від 02.05.2022 № 400), який затверджено вченою радою КЗВО

«ДАНУ» ДОР » Протокол № 392. 26 травня 2022 р. під керівництвом приймально-відбіркової комісії проводиться конкурсний набір студентів за профільними предметами шляхом:

«Освітні науки» за двома курсами «Загальна педагогіка» та «Інклюзивна педагогіка, корекційна педагогіка», 053 «Психологія», 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування» для здобуття ступеня магістра заочної форми навчання. У 2022 році, окрім ПУА, зріс попит і на ці спеціальності, тому реєстрація проходила на конкурсній основі та відповідним чином виконувався план набору. У зв'язку з надзвичайними умовами в країні пом'якшено умови прийому на освітні відділення, що відобразилося у збільшенні кількості заяв на «Загальноосвітнє» та «Психологічне» відділення.

281 «Публічне управління та адміністрування» для здобуття наукового ступеня доктора філософії. У 2019 році навчається 19 осіб (9 на обласному рівні за вечірньою формою навчання та 10 за кошти фізичних та юридичних осіб). У 2021 році зареєстровано 10 докторантів на 10 економічних місць. У 2022 році вперше проведено реєстрацію докторантів на денну форму, реєстрація проходила за відбірконим принципом (подано 12 заяв, зареєстровано 10) на підставі договору (табл. 2.2.)

**Таблиця 2.2**

**Кількість студентів за результатами вступної кампанії 2019-2022 років**

Код та назва спеціальності	За ліцензійним обсягом (на термін навчання)	2019		2020		2021		2022	
		план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Освітньо-науковий рівень доктор філософії		15	15	5	5	10	10	10	10
281 «Публічне управління та адміністрування» I курс аспірантура	40	15	15	5	5	10	10	10	10
Другий освітній рівень (магістратура)		92	88	68	86	95	93	97	97
011 «Освітні педагогічні науки»	100	60	60	40	60	63	63	55	55

Базова освіта, 012 Дошкільна освіта для здобуття освітньо-професійної кваліфікації кваліфікованого професійного бакалавра. Залежно від кількості ліцензій на один рік навчання має бути прийнято 360 студентів. У 2022 році обсяг регіонального замовлення виконано на 100%. За кошти фізичних та юридичних осіб: зареєстровано 36 осіб із 60 місць.

На сьогоднішній день в академії навчається 1270 студентів:

На рівні попередньої професійної вищої освіти 1017

Перший рівень (студент) – 99

II рівень (бакалавр) – 116

Третій рівень (магістр) – 38

Академія неперервної освіти відповідно до чинного законодавства здійснює підготовку фахівців для здобуття вищої освіти за освітніми програмами першого (бакалавр), другого (магістр), третього (науково-педагогічне) рівнів вищої освіти та освітніми програмами. Згідно з розділом 24, параграфом 3 Закону про університети, допустимий обсяг визначається для конкретного рівня університету або для конкретної освітньої програми. Відповідно до пункту 1 статті 1 Закону «Про видачу дозволу на провадження господарської діяльності» дозвіл на провадження освітньої діяльності видається наказом МОН України, який вноситься до реєстру дозволів, оприлюднених на сайті МОН України (Наказ МОН від 12.02.2019 № 141-л)

У 2019 та 2020 роках набору діяла інформація про освітню діяльність у сфері вищої освіти (бакалавр) у редакції 2019 року (Рішення МОН від 02 квітня 2019 року № 227 ).

Відповідно до інформації про здійснення освітньої діяльності у сфері вищої освіти у 2019 році дозволена чисельність становила: на першому ступені (бакалавр) – 25 осіб; на другому рівні (магістр) – 110 осіб; за третім (освітньо-науковим рівнем) – 10 чол. У 2020 році кількість ліцензій становила: за рівнем вищої професійної освіти – 360 осіб, за I рівнем (бакалавр) – 55 осіб; на другому рівні (магістр) – 110 осіб; за третім (освітньо-науковим рівнем) – 10 чол.

У 2022 році обсяг підготовки бакалаврів (на рік) становив: за рівнем безперервної професійної освіти – 360 осіб, за I рівнем (бакалавр) – 55 осіб; на другому рівні (магістр) – 110 осіб; за третім (освітньо-науковим рівнем) – 10 чол.

Особливістю інформації про освітню діяльність у ВНЗ у редакції 2019 року було те, що затверджений обсяг вказувався не щорічно, а з урахуванням методики навчання. Це означає, що ці кількості могли б бути розподілені академією відповідно до відповідних років набору.

Відповідно до діючої ліцензії Академії (Наказ МОН України від 01.07.2021 № 81-л), за якою здійснювався прийом у 2021 та 2022 роках, допустима сума складалася вже не на навчальну чверть, а на рік і здійснювався за таким розподілом: на рівні довузівської професійної освіти – 360 осіб, на першому ступені (бакалавр) – 25 осіб у 2021 році та 55 у 2021 2022 роках (Постанова Міністерства освіти, культури, спорту, науки і технологій від 07.09.2022 № 195-л); на другому рівні (магістр) – 110 чол. Відповідно до нормативних документів Академія самостійно розподіляє затверджений обсяг на рівні вищої освіти.

Відповідно до ліцензії Академія також здійснює освітню діяльність з підвищення кваліфікації педагогічних працівників, державних службовців, працівників органів місцевого самоврядування та інших фахівців за напрямом 011 «Освітня наука і педагогіка» – 550 осіб (на підготовчий період або рішення МНУ від 13.12.2018 р. № 3022-л); 28 «Публічне управління та адміністрування» – 100 осіб (на період навчання, Постанова МОН від 13.12.2018 № 3022-л).

Відповідно до вимог чинного законодавства напрями спеціальностей та освітні програми Академії, за якими готуються кандидати, акредитовані та підтверджені відповідними сертифікатами. Сертифікати видаються (створюються) в електронній формі з кваліфікованою електронною печаткою Національного агентства відповідно до вимог законодавства та шляхом їх оприлюднення на офіційному веб-сайті Національного агентства, а також відповідно до статті 30 Закону про Україну «Про

освіту», інформація про наявні документи (ліцензії, сертифікати) опублікована на офіційному веб-сайті академії у розділі «Свідоцтва про акредитацію».

Відповідно до статті 64 Закону України «Про вищу освіту» ВНЗ не зобов'язані працевлаштовувати випускників. Для сприяння працевлаштуванню академія організовує зустрічі з роботодавцями та зацікавленими сторонами, а також різноманітні майстер-класи з проходження співбесід та написання резюме.

З середніми загальноосвітніми навчальними закладами та роботодавцями регіону, зокрема підприємствами та установами бюджетної сфери, а також потужними комерційними організаціями Дніпровського району укладено угоди та меморандуми про співпрацю у підготовці спеціалістів.

Академією укладено договори та меморандуми про співпрацю з органами державної адміністрації та місцевого самоврядування. Метою договорів є налагодження та розширення співпраці між договірними сторонами з метою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів.

В Академії діє Рада молодих вчених у складі 7 осіб, з них 1 доктор наук, 4 кандидати наук та 2 докторанти.

Молоді вчені взяли участь у 35 всеукраїнських та міжнародних семінарах, конференціях та симпозіумах. Члени ради молодих вчених беруть активну участь у щорічних конкурсах, які проводяться Департаментом освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації: «Молоді вчені – Дніпропетровщині», «Кращий молодий вчений» та «Краща рада молодих вчених».

Педагогічний досвід є джерелом розвитку педагогічної науки, основою розвитку професіоналізму та майстерності педагогів-практиків. Її постійне вивчення, осмислення, оновлення та узагальнення зумовлюють зміни в освітній парадигмі, в освітньо-педагогічних концепціях, у формах і методах практичної діяльності педагогів.

Каталог кращих освітніх практик Дніпропетровської області підготовлено науково-педагогічним колективом КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»

ДОР. До каталогу кращого педагогічного досвіду в галузі освіти увійшли здобутки педагогів Дніпропетровщини.

З метою пошуку, підтримки та розвитку творчого потенціалу талановитої молоді регіону Дніпровська академія неперервної освіти підтримала організацію та проведення III. Етапу Всеукраїнської учнівської олімпіади. В етапі Всеукраїнської студентської олімпіади взяли участь 1521 учень різних напрямків. Результати участі:

- 120 студентів отримали диплом I ступеня,
- 234 учні – випускники II ст.
- 403 учні у III ст.

Особливістю роботи у 2022 році було те, що нам довелося працювати в умовах воєнного стану у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України.

Таким чином, виконання річних завдань, таких як: проведення будівельно-ремонтних робіт, придбання та ремонт необхідного обладнання, меблів, матеріалів, утримання будівель університетського містечка та його прилеглих територій у належному технічному, гігієнічному та протипожежному стані, облаштування та виконання заходам щодо роботи академії в осінньо-зимовий період, забезпеченню стабільного електро-, водо- та теплопостачання, безаварійній роботі каналізації, ліфтів, систем і мереж, розробці та впровадженню енергозберігаючих заходів, особлива увага сплачено на фінансування розміщення та перебування переселенців у гуртожитках академії та встановлення захисних споруд на території академії.

Для виконання цих місій у 2022 році була проведена певна робота.

Працівниками адміністративно-господарського блоку проведено систематичний технічний огляд будівель і споруд, під час якого перевірено стан несучих та периферійних конструкцій та покрівлі на предмет можливих пошкоджень, технічний стан механізмів вікон, дверей, каналізації, мостів. і т.д.

За результатами обстеження самотужки замінено водопідйомник гуртожитку №2, покладено плитку в коридорах 5, 6 та 7 поверхів гуртожитку №2, душові кабінки на 4-8 поверсі гуртожитку №2. Відремонтовано та обладнано піддонами гуртожиток

№ 1, ремонт пошкодженої вітряком покрівлі навчального корпусу, усунення течі на даху спортивного залу, встановлення та підключення ще 22 водонагрівачів, ел. проведено монтажні роботи, замінено сантехніку та ін. З моменту введення воєнного стану академія активно займається волонтерською діяльністю. Це було відзначено Подякою та грамотою Східського РВ ТРО. В академії тимчасово перебувало 269 внутрішньо переміщених осіб з Донецької, Луганської та Харківської областей, з них 107 жінок, 100 чоловіків та 62 дитини. На базі академії відкрито гурток короткочасного перебування для дошкільнят «Дитяча планета» для дітей-переселенців.

## **2.2. Нормативно-правове регулювання закладів освіти**

Розвиток усіх сфер українського суспільства відбувається в рамках європейських цінностей. Основні напрями такої інтеграції – у сферах культури, освіти, науки і технологій. Акцент на правах і свободах громадян та іноземців, а отже, на розвитку демократичних суспільств є невід’ємною частиною суспільно-політичного життя європейських країн. Загалом об’єднання з розвиненими європейськими країнами відіграє важливу роль для України, оскільки є основою національної інтеграції.

Немає сумніву, що певна стандартизація потрібна для зміцнення співпраці між країнами, особливо щодо навчання та працевлаштування студентів. З 2005 року вищі навчальні заклади України зробили перші кроки в цьому напрямку. Підписано Болонську декларацію, яка регулює певні аспекти (цикли навчання, оцінювання, адаптація до світового ринку праці тощо) і надає нашій державі рівноправний статус в європейському освітньому просторі та в науці. Змінюється і сфера управління вищими навчальними закладами України, зокрема збільшується кількість завдань, які покладаються на управління цими вищими навчальними закладами.

Кожен громадянин нашої країни має право на якісну освіту, і, як правило, необхідний ідеальний середній бал. У ВНЗ можна навчатися безкоштовно і здобувати знання в різних формах (ст. 53 Конституції України від 28 червня 1996 р.). Статтею 38 Основного Закону України передбачено, що кожен українець може брати участь у державній політиці та місцевому самоврядуванні. Відповідно до ст. Закон України «Про освіту» № 62 від 05.09.2017 р. Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, Державне агентство якості освіти України, Державне агентство із забезпечення якості вищої освіти, органи місцевого самоврядування та ін займаються управлінням вищими навчальними закладами. Вищі органи нашої держави відповідно до закону, що міститься в установчих документах, розмежовують внутрішні функції установи між штатними працівниками (ст. 24). Центральний орган виконавчої влади у сфері вищої освіти і науки займається розробкою стратегій і програм підготовки майбутніх спеціалістів, створює довідник галузей знань та надає інформацію про всі спеціальності в країні. Він оцінює викладання у ВНЗ України, здійснює міжнародне співробітництво, затверджує освітню діяльність і дипломи, встановлює порядок атестації науково-педагогічних кадрів тощо (розділ 13). Стаття 14 регулює діяльність органів місцевого самоврядування у сфері вищої освіти. Це включає реалізацію державних програм розвитку, оцінку конкретних потреб університету та запропоновані рішення для центральних органів державної влади, а також сприяння працевлаштуванню. Безпосередню участь в управлінні беруть і засновники університетів. Тобто затверджує законодавство про університети, укладає та розриває контракти з керівниками університетів та регулює дотримання фінансової сфери та статусу університету відповідно до рівня акредитації.

У статуті університету є багато інформації про цю адміністрацію. Основними завданнями закладу є: якісна освіта за дипломами та спеціальностями, наукова робота, підготовка студентів (патріотичне, правове та етичне виховання), підготовка компетентних спеціалістів тощо. Усе це необхідно для ефективного функціонування

закладу. підрозділи цього університету (факультети, кафедри, бібліотеки, а також інститути, лабораторії, центри, антикорупційний комітет, юридичний відділ, бухгалтерія та багато іншого). Університет діє на принципах автономії, самоврядування, академічної доброчесності, чіткого розмежування прав і обов'язків органів управління закладом, незалежності від політичних партій і релігійних організацій. Зупинимося детальніше на функціях ректора, які полягають у представництві закладу на державному та міжнародному рівнях, виданні наказів та розпоряджень, контролі за фінансово-господарською частиною, укладанні контрактів, призначенні та звільненні спеціалістів, підготовці студентського контингенту тощо. Декани факультетів обираються Вченою радою на 5 років. Вони керують учасниками навчального процесу окремого факультету (якщо менше 200 осіб – інституту). Положення про факультет регулюють детальніше їх завдання. Завідувачі кафедр несуть відповідальність за якісне виконання навчальних програм, планів викладачів і студентів, методичну та наукову діяльність своїх підлеглих. Вчена та наглядова ради розробляють стратегію розвитку навчального закладу, встановлюють порядок забезпечення якісної підготовки здобувачів, затверджують напрями наукових досліджень, оцінюють діяльність структурних підрозділів та, за необхідності, дають рекомендації тощо. Ректорат, у свою чергу, складається з заступників ректорів, деканів, директорів, представників вчених рад, керівників усіх можливих кафедр, голови студентського самоврядування та багатьох інших. Відповідає за постійне керівництво університетом у разі відсутності або невиконання ним обов'язків ректора. Завдання приймальної комісії зводяться до правил прийому до ВНЗ, координації потенційних абітурієнтів тощо. Загалом усі ці уповноважені організації та особи забезпечують якісну та комплексну підготовку вступників до ВНЗ нашої країни. Без них неможливо було б організувати ефективний навчальний процес у цьому та інших університетах. Усі статуси українських університетів схожі.

Слід зазначити, що статтею 40 Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. поширюється також діяльність студентського самоврядування ВНЗ, яка полягає в обговоренні питань підвищення якості освіти та забезпечення навчання, поданні пропозиції щодо структурних компонентів освітніх програм, затвердженні правила внутрішнього календаря, організовувати заходи різного спрямування (наукові конференції, культурно-масові заходи, спортивні змагання). Студенти можуть навіть впливати на виключення або перепризначення своїх однокурсників/товаришів та призначення керівників (заступників деканів/директорів) тощо.

На сайтах українських вищих навчальних закладів є численні нормативні акти, що містять інформацію про різні аспекти діяльності та управління закладами. Наприклад, чітко визначено правові основи реалізації вищої освіти (Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту», укази Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, статuti університету, нормативно-правові акти Болонського процесу). Положення про внутрішню систему якості вищої освіти містить відповіді на запитання щодо ресурсів та цифровізації для ефективного управління університетом. У ньому, зокрема, передбачено, що комп'ютерні пристрої можна використовувати до 8 років, а потім їх необхідно оновлювати. Університетські корпуси мають бути оснащені Інтернетом. Для більш якісного управління процесом вищої освіти вже активно використовуються системи «Абітурієнт», «Деканат», SYNAP та інші. Крім того, бібліотекарі повинні оцифрувати існуючу літературу, щоб ввести повні колекції в електронні сховища, щоб їх могли опрацьовувати викладачі та студенти. Зауважимо, що всім учасникам освітнього процесу у вищій школі України необхідні навички використання хмарних технологій та штучного інтелекту, особливо в реаліях сьогодення. Наразі для успішної практичної підготовки кандидатів найчастіше використовуються такі програмні компоненти: Zoom, Meet, Google Forms, Moodle, SendPulse, Querium, Google Classroom, AitabyKnewton, Thinkster, Duolingo. Цифрові інструменти

ефективні для самостійного опанування студентами профільних дисциплін. Вони дозволяють отримати доступ до матеріалів, не прив'язаних до дедлайнів, а також візуалізувати їх, що сприяє кращому запам'ятовуванню. Штучний інтелект також корисний для керівництва, оскільки економить час керівників і дозволяє уникнути помилок при розрахунках, створенні графіка тощо.

Багато аспектів функціонування вищих навчальних закладів України містяться в стандартах і рекомендаціях вищої освіти європейського простору від 15 травня 2015 р. Наприклад, програми мають розроблятися з обов'язковою участю груп інтересів і представників студентів, цілі навчання мають узгоджуватися з цілями вищої освіти Ради Європи, регулярного (практичного) навчання кандидатів, зокрема за кордоном. Викладачі мають бути залучені до сучасних та інноваційних методів роботи зі студентами, бути їхніми партнерами та модераторами. Зовнішні (незалежні) експерти повинні проводити дослідження якості управління та діяльності університету.

Шляхи удосконалення управління вищими навчальними закладами України передбачають: запровадження специфічних засобів впливу на органи державного управління вищими навчальними закладами; Децентралізація управління та чітка координація заходів; посилено контроль за використанням коштів, виділених на матеріально-технічне забезпечення установ; постійне міжнародне співробітництво вищих навчальних закладів; Перевірки кількості та якості наукової роботи викладачів і студентів (особливо магістрантів та аспірантів); Моніторинг незалежними (можливо іноземними) експертами щодо якості підготовки майбутніх спеціалістів та відповідності європейським стандартам вищих навчальних закладів тощо. Політичні та економічні фактори є основними причинами неефективного управління вищими навчальними закладами в Україні. Наша країна все ще перебуває у фазі формування нації та конкурентоспроможності на світовій арені. Наразі стратегії розвитку менеджменту в університетах України мають бути спрямовані на розвиток власної активності на ринку праці (додаткові спеціалізації, реальне

працевлаштування студентів), на економію (уникнення збиткових проектів і програм) та на стабілізацію (поступове впровадження інновацій для покращення університету). Діяльності). Громадське та державне управління університетами нашої країни має відповідати європейським стандартам вищої освіти. Наразі вона включає трирівневу структуру: індивідуальні засідання робочих груп (студентське самоврядування, ректори); обласні, районні та міські конференції працівників/здобувачів освіти; Всеукраїнський з'їзд усіх учасників навчально-виховного процесу вищої школи. Здійснення державно-публічного управління потребує постійної взаємодії суб'єктів, удосконалення законодавчої бази, широкого представлення пропозицій та конкретних можливостей впливу на державні органи, які не завжди враховують потреби людей у зв'язку з функціонуванням певні вищі інстанції. Навчальні заклади. Усе це сприятиме вдосконаленню політики демократизації України. Відзначимо, що однією з найефективніших моделей управління університетами в Україні є управління бізнесом. Це передбачає розподіл завдань між адміністрацією вищих навчальних закладів щодо інтеграції матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів. Корпоративне управління сприяє своєчасному виконанню поставлених завдань, конкурентоспроможності вищих навчальних закладів, прозорості виконуваної роботи та витрачених ресурсів, рівноправності органів управління. Важливо також, що посади ректорів мають не лише представницький характер, а й забезпечують ефективний контроль за діяльністю вищих навчальних закладів України.

Зарубіжна практика є позитивним явищем для нашої країни, адже багато чого можна перейняти та навчитися у представників передових країн світу. Наприклад, у Франції, Італії та Швеції спостерігається повна централізація у сфері управління університетами. Вища школа в Японії, Сінгапурі та Тайвані вважається менш централізованою. У Сполучених Штатах Америки існує децентралізація в цій сфері, але це не заважає надавати студентам якісну освіту для професійної кар'єри та накопичувати наукові нагороди та відкриття світового рівня. У Німеччині в кожній

із 16 федеральних республік є міністерство освіти, але є й національні структури, які рекомендують програми та інновації (Федеральне міністерство освіти). Схожа ситуація і в Канаді. У Польщі система вищої освіти схожа на українську. Управління та якісна університетська освіта в Україні відбувається в умовах євроінтеграції.

Основними рекомендаціями науковців щодо вдосконалення управління вищими навчальними закладами України в сучасних реаліях є: інноваційні моделі управління (сучасні у поєднанні з цифровими технологіями), міжнародна освітня інтеграція, з акцентом на підготовку компетентних та багатозадачних спеціалістів, обмеження «втручання» . зверху» та розмежування повноважень між державними органами управління освітою

Шляхами удосконалення адміністрування закладів вищої освіти України є: запровадження конкретних засобів впливу на державні органи управління вишами; децентралізація керівництва та чітка координація дій; збільшення контролю щодо реалізації коштів, виділених на матеріально-технічне забезпечення закладів; постійне міжнародне співробітництво вишів; ревізії за кількістю і якістю наукової роботи викладачів та студентів (особливо магістрів, аспірантів); нагляд незалежних експертів (закордонних можливо) за якістю навчання майбутніх спеціалістів та відповідністю європейським стандартам закладів вищої освіти тощо. Головними причинами проявів малоефективного керівництва вишами в Україні є політичні, економічні фактори. Наша держава ще знаходиться на етапі державотворення, конкурентоспроможності на світовій арені. Нині стратегії розвитку менеджменту в українських вишах мають бути направлені на розширення власної активності на ринку праці (додаткові спеціалізації, реальне працевлаштування студентів), економії (уникнення збиткових проєктів, програм), стабілізації (поступове запровадження новацій для покращення діяльності вишів). Державно-громадське управління вишами у нашій державі повинно відповідати європейським стандартам навчання у вищих школах. Нині воно включає трирівневу структуру: збори окремих трудових колективів (студентське самоврядування, ректорати); обласні, районні та міські

конференції педагогічних працівників / здобувачів; всеукраїнські з'їзди всіх учасників освітнього процесу вищих шкіл. Для реалізації державно-громадського менеджменту потрібні постійні колаборації учасників, удосконалення законодавчого підґрунтя, широке представництво пропозицій та конкретні засоби впливу на державні органи, які не завжди беруть до уваги вимоги осіб, дотичних до функціонування конкретних вишів. Все це буде сприяти поліпшенню політики української демократизації. Відмітимо, що однією з ефективних моделей менеджменту закладів вищої освіти України є корпоративне керівництво. Воно полягає у розподілі функцій між адміністрацією вишів із залучення матеріальних, інформаційних та людських ресурсів. Корпоративне управління сприяє своєчасності виконання завдань, конкурентоспроможності вишів, прозорості виконаної роботи та витрачених ресурсів, рівноправності керівних органів. Важливо також, щоб посади ректорів мали не тільки представницький характер, а й забезпечували реальне управління діяльністю закладів вищої освіти України.

Закордонна практика є позитивним явищем для нашої держави, оскільки можна багато чого перейняти та навчитись у представників передових країн світу. Наприклад, у Франції, Італії, Швеції в галузі управління вищою освітою повна централізація. Менш централізованою вважаються вищі школи Японії, Сінгапуру, Тайваню. У Сполучених Штатах Америки у цій сфері децентралізація і це не заважає їм здійснювати якісну підготовку студентів до професійних кар'єр та накопичувати наукові відзнаки, відкриття світового рівня. У Польщі система вищої освіти подібна до української. Менеджмент та якісна університетське навчання в Україні відбувається в умовах євроінтеграції.

Основними рекомендаціями науковців для поліпшення управління вишами України в сучасних реаліях є: інноваційні моделі керівництва (сучасні у поєднанні з цифровими технологіями), міжнародна освітня інтеграція, орієнтування на підготовку компетентних та мультизадачних спеціалістів, обмеження «втручання згори» та розподіл повноважень між державними органами адміністрування вишів,

корпоративний менеджмент всередині університетів, врахування громадської думки управлінцями. У обов'язковому порядку мають відбуватись періодичні аналізи, звітування, аудити, незалежні експертизи, коригування та рекомендації для ефективних управлінь закладами вищої освіти та якісного навчання студентів. Використання інформаційно- комп'ютерних технологій виводить на новий рівень менеджмент вишів нашої держави.

### **2.3. Організація діяльності керівників закладів освіти щодо прийняття управлінських рішень**

Бізнес-рішення є результатом оцінки ситуації на основі аналізу інформації, прогнозування та оптимізації та вибору варіанту з безлічі варіантів, який найкраще сприяє досягненню конкретної мети.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення функціонування закладів освіти, залежить від керівників закладів освіти та їх обізнаності з методами і способами прийняття управлінських рішень. Бізнес-рішення є основою процесу управління. Вони є результатом вибору суб'єктом змісту і поведінки, спрямованих на вирішення завдання в існуючій або очікуваній ситуації. Потреба в прийнятті рішень пронизує всі види діяльності, що здійснюються верхівкою організації на всіх рівнях для формулювання цілей і їх досягнення.

Лідерські рішення, які приймають керівники закладів освіти, є особливо важливими з огляду на швидкий розвиток як суспільства в цілому, так і вимог до освіти зокрема. У зв'язку з перебудовою української системи освіти відповідно до сучасних вимог зростає також значення управлінських рішень керівників навчальних закладів. Тому фахівці з управління навчальними закладами розуміють основи теорії прийняття рішень, оптимальні методи та прийоми вирішення проблем у різноманітних навчальних і робочих ситуаціях, а також ефективність на всіх етапах

підготовчого та навчального процесу. Потрібно знати, як це оцінити, здійснити вибір і реалізацію управлінських рішень.

Управлінські рішення – це процес визначення управлінської діяльності для визначення напряму діяльності організації та окремих працівників. Завдання прийняття бізнес-рішень вимагає від менеджерів передових навичок і значних витрат часу, енергії та досвіду. Це також передбачає високий рівень відповідальності, оскільки необхідно забезпечити ефективну та спільну роботу всього організаційного механізму для реалізації прийнятих рішень.

Отже, можна відзначити, що важливим завданням в управлінському спрямуванні закладів освіти є підвищення кваліфікації керівників у діяльності, пов'язаній з прийняттям та реалізацією управлінських рішень.

Реалізація управлінської функції вимагає прийняття управлінських рішень, які залежать від реальної можливості досягнення цілей організації та ефективності її діяльності. Тому цей аспект управління необхідно враховувати.

Своєчасне прийняття правильних рішень – головне завдання керівника. Управління закладом освіти здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень, підготовки та виконання нормативних документів, а також наказів і розпоряджень керівника закладу освіти. Управлінське рішення - це усвідомлений акт організаційної діяльності організації, пов'язаний з вибором цілей, методів і засобів їх досягнення. Прийняття рішень є основною формою керівної діяльності, що становить зміст праці керівників.

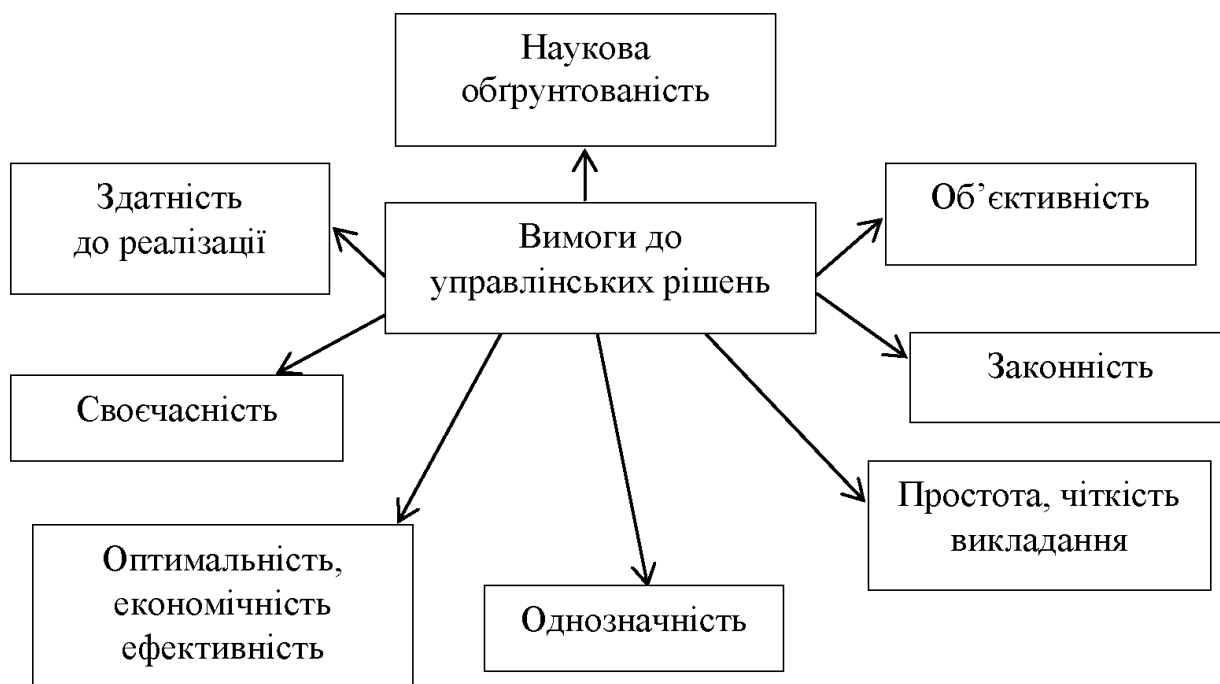
Управлінські рішення є результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернатив із сукупності пошукових варіантів конкретних цілей системи управління. Управлінські рішення, сформовані в процесі вибору альтернатив, є певною канвою управлінської діяльності, результатом зважування дій і намірів, висновків, аргументів і прогнозів для досягнення цілей управління.

Управлінські рішення є результатом серії творчих процесів акторів і дій команд як об'єктів управління для вирішення конкретних ситуацій, що виникають у зв'язку з функціонуванням організації як системи.

Управлінські рішення можуть мати різні виміри. Вони можуть стосуватися всієї організації (загальні рішення) або відділів, служб, проблем тощо.

Це рішення сприяє ефективному використанню організаційних ресурсів і має сенс, лише якщо воно може бути реалізоване організацією. Має бути погоджена уповноваженою особою та відповідати чинному законодавству. Щоб забезпечити чітке розуміння, прийняті рішення мають бути викладені коротко та чітко. Своєчасні, науково обґрунтовані рішення прискорюють організаційний розвиток. Невдалі рішення, прийняті занадто рано або занадто пізно, знижують ефективність роботи колективу чи окремих виконавців.

Якісні рішення гарантовані, якщо вони відповідають таким вимогам: прямі рішення для досягнення певних важливих цілей; повага до ієрархічної підпорядкованості (рішення керівника повинні відповідати наданим йому повноваженням); раціональність (рішення повинні мати об'єктивну обґрунтованість); адресність (рішення мають бути адресовані конкретному виконавцю й обмежені в часі); безпека (рішення має бути оснащене необхідними ресурсами); директива (рішення повинні бути обов'язковими і мати плановий характер); Вимоги до прийняття управлінських рішень також показані на рис. 2.1.

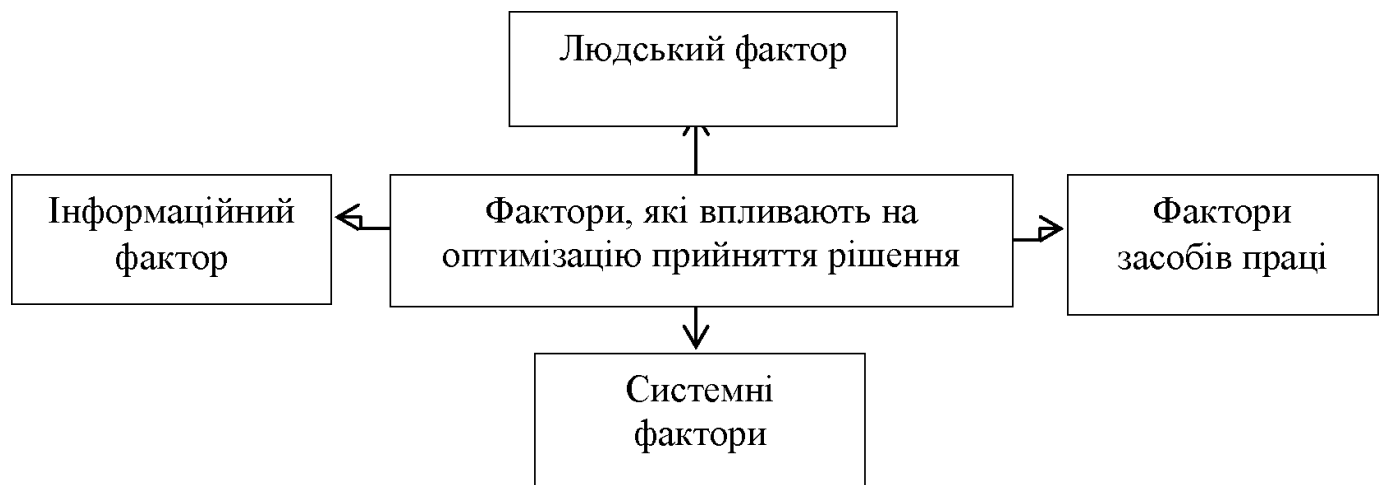


**Рис. 2.1. Вимоги до управлінських рішень**

Оскільки організації є складними системами, в яких рішення приймаються людьми, багато факторів впливають на рішення. До них відносяться особиста оцінка менеджера, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, психологічні обмеження, негативні ефекти та взаємозалежність у прийнятті рішень.

Визначимо фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень: поведінка керівника (звички, психологія, лояльність тощо); можливість використання сучасних технологічних засобів; наявність ефективного спілкування; відповідність структури управління та цілям та місії організації.

Аналіз впливу факторів на управлінські рішення дає можливість представити їх у вигляді взаємопов'язаної системи (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень**

Усі перераховані вище чинники взаємопов'язані, взаємообумовлені та взаємообумовлюючі. Кожен із цих факторів може сприяти або перешкоджати ефективності прийняття рішень.

Враховуючи різноманітність факторів, що впливають на процес прийняття рішень, їх доцільно поділити на фундаментальні та додаткові.

Основні фактори, що впливають на прийняття рішень, включають особисте судження менеджера, середовище прийняття рішень, обмеження інформації та негативний вплив.

Інші фактори включають системні фактори, взаємозалежність рішень і психологічні фактори.

На етапі прийняття рішення необхідно визначити критерії вибору оптимального рішення, проранжувати ці критерії в порядку важливості, оцінити альтернативні варіанти запропонованого рішення і самостійно прийняти рішення.

Залежно від характеру проблеми способи прийняття рішення можуть бути різними. Коли якість рішення важливіша за наявність консенсусу в реалізації, менеджери можуть приймати рішення самостійно на основі наявної інформації. Такі рішення можуть мати форму наказів. Коли прийняття рішення є важливішим за його якість, лідери покладаються на групове прийняття рішень і покладаються на внесок

та ідеї всіх членів групи для досягнення консенсусу. Коли якість рішень і домовленостей однаково важлива, керівники консультуються і враховують думку своїх підлеглих. Якщо ні якість, ні придатність не є вирішальними, рішення приймається найпростішим і швидким способом – штампуванням.

Під реалізацією управлінських рішень розуміється реалізація всього робочого циклу, включаючи: передача рішень для примусового виконання, тобто виконання рішень; організація виконання прийнятих рішень; контроль за виконанням господарських рішень; перевірка якості виконання рішень за кінцевими результатами.

Інституційні лідери повинні враховувати чинники, які впливають на цей процес, приймаючи рішення. Це особистісні якості керівника, його поведінка, середовище прийняття рішень, інформаційна обмеженість, взаємозалежність рішень, передбачення можливих негативних наслідків, можливість використання сучасних технічних засобів, ефективність існування адекватної комунікації та дотримання законів і правил. Структура керівництва з організаційними цілями та місією.

Щоб реалізувати бізнес-рішення, його необхідно реалізувати. Для цього повинні бути наявні необхідні людські та матеріальні ресурси, повинна бути створена система зворотного зв'язку, а самі рішення повинні бути доведені до людей, які виконують роботу.

Для цього керівники закладів освіти повинні здійснити наступне:

- Повідомте своїм підлеглим причини свого рішення та його подробиці.
- З'ясуйте мету реалізації рішення та його вплив на колектив та його окремих членів.
- Розгляньте заходи, необхідні для виконання та підготуйтеся до виконання цього рішення.
- Проведіть обговорення можливих труднощів у реалізації рішень.
- Встановіть терміни проходження різних етапів і виконання завдань, пов'язаних з виконанням рішення.

На етапі доведення рішення до виконавця важливу роль відіграє чіткість і точність, щоб уникнути різного тлумачення рішення.

Організація виконання управлінських рішень також потребує визначення виконавця та його підлеглих, їх ролі, термінів виконання завдання, передачі повноважень виконавцю та забезпечення коштами.

Виконання рішення передбачає виконання наступних операцій [1]: встановлення календарних строків (остаточних та тимчасових) виконання рішень; призначити одного або кількох відповідальних виконавців і довести їх рішення до них, а при необхідності – до всієї команди; брифінг для виконавців; опишіть свою позицію в загальному процесі роботи, назвіть свої завдання та обов'язки; матеріально-технічне забезпечення робочого процесу, в тому числі справедливий розподіл ресурсів; провести консультації та уточнити цілі та завдання; координація дій виконавців; адаптація вже прийнятих рішень; мотивація виконавця; облік і контроль ефективності.

Правильний контроль за виконанням прийнятих рішень вимагає не тільки раціонального розподілу роботи між підлеглими, а й уміння готувати підлеглих до виконання завдань і заохочувати ініціативу. З цією метою доцільно використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівників, щоб вони швидше виконували завдання за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій.

Важливу роль в організації реалізації управлінських рішень відіграє менеджмент. При цьому вони можуть бути різними:

Тонкий контроль. Це відбувається там, де працівники працюють під постійним контролем керівників. Такий тип контролю може призвести до того, що співробітники втратять незалежність і впевненість у своїх силах.

Факторний контроль здійснюється при необхідності взяти під контроль основні фактори, що впливають з вузлових положень діяльності, від яких залежить результат.

Формалізовані зовнішні засоби контролю (наприклад, системи автоматичного керування).

Індивідуальний внутрішній контроль. Індивідуальні думки співвідносяться з думками групи, а думки групи змінюють індивідуальну поведінку.

Оцінка результатів і корисність рішення при вирішенні проблеми ґрунтується на його ефективності. Остаточним критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів є те, чи максимально повно та стійко вони досягають поставлених цілей. Організаційна ефективність управлінських рішень характеризується тим, що організаційні цілі досягаються за більш короткий час і із залученням меншої кількості працівників. Крім організаційної ефективності оцінюють також технічну, психологічну, правову, екологічну та економічну. Ефективність лідерських рішень багато в чому залежить від того, як лідери керують конфліктами, важкими і несприятливими ситуаціями.

«Людський елемент» – особисті характеристики та досвід як менеджерів, так і керівників – має вирішальне значення для підготовки та виконання управлінських рішень.

Для реалізації своїх рішень керівники організацій, у тому числі освітніх, повинні володіти методами соціально-психологічного контролю. Соціально-психологічні методи управління базуються на двох основних принципах:

- Основні принципи визнають, що деякі працівники не люблять організовувати свою роботу, їм бракує амбіцій та ініціативи. Цим митцям потрібен вимогливий, контрольований, жорсткий і рішучий менеджер, який зможе організувати роботу своїх підлеглих і переконати їх у необхідності працювати «не опускаючи руки».

- Другий принцип відноситься до людей, які виявляють ініціативу, мають високий творчий потенціал і високу самооцінку. Цим співробітникам потрібні демократичні лідери, які виявляють гнучкість, чуйність і тактовність.

При виборі виконавця необхідно враховувати вплив особистісних характеристик виконавця, які залежать від таких характеристик, як раціональність або ірраціональність, екстравертність або інтроверсія, розвиток інтуїції та рівень емоційного розвитку.

Як зазначалося вище, основним завданням нашого дослідження було теоретичне обґрунтування та розробка структурної моделі діяльності керівників закладів освіти щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.

Розробляючи структурну модель діяльності директорів закладів освіти щодо прийняття та реалізації управлінських рішень, закладаємо загальну класифікацію компетенцій директора. Згідно з даними дослідження, система компетентностей керівників навчальних закладів включає когнітивну, операційну та особистісну складові.

У такій ситуації компетентність керівника неможлива без компетенції, до змісту якої повинні входити:

- Гнучкість, адаптивність і здатність розпізнавати та реагувати на несподівані зміни та вчасно змінювати плани та дії на основі нових обставин. Ефективні менеджери не повинні боятися змін, а повинні використовувати зміни та впливати на свій розвиток. Керівники сучасних освітніх організацій повинні передбачати тенденції зовнішнього середовища, шукати нові способи задоволення потреб суспільства, шукати шляхи підвищення організаційної ефективності та результативності.

- Стратегічне мислення, яке дозволяє організації планувати свою діяльність з урахуванням майбутнього розвитку різних ситуацій.

- Інноваційне мислення, вміння створювати «інноваційну атмосферу» в колективі, підтримувати ініціативу колег і сприяти розвитку їхнього потенціалу.

- Здатність використовувати сучасні методи та технології в процесі управління освітніми організаціями. Перш за все, це стосується інформаційних технологій.

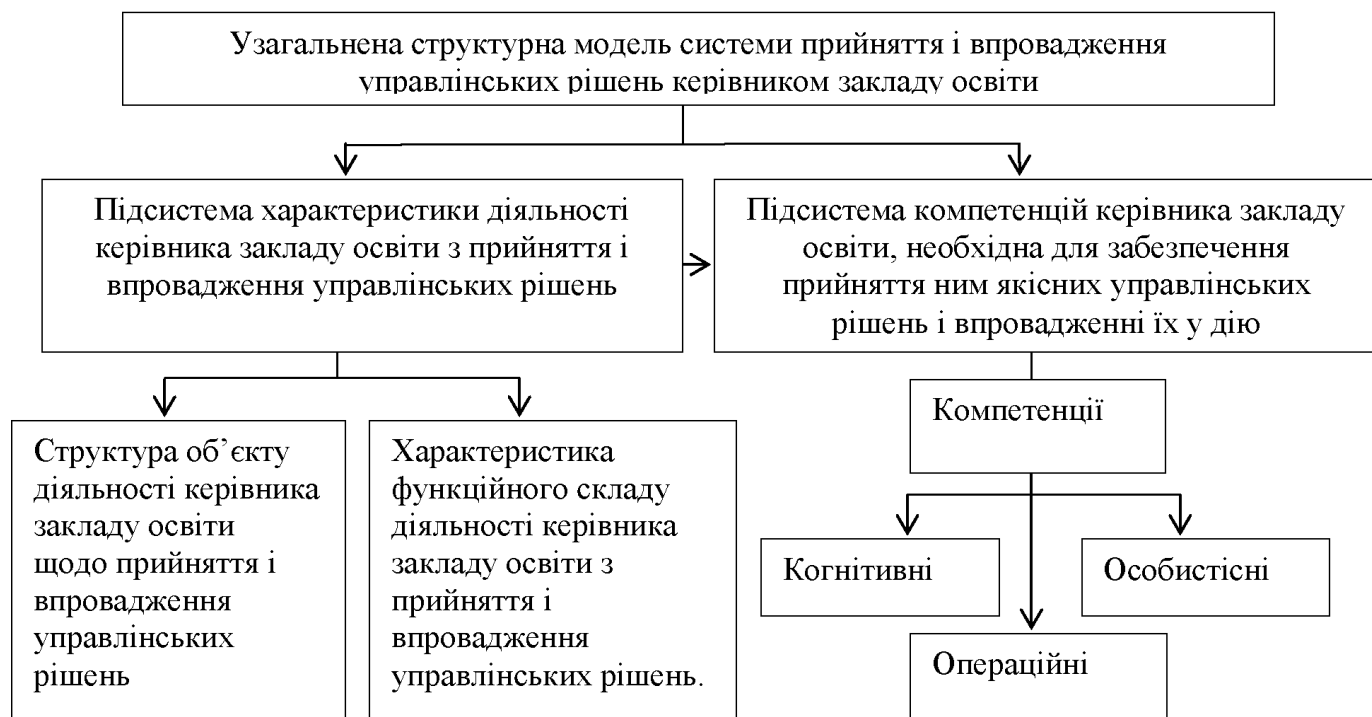
- Здатність вирішувати нестандартні задачі.

- Навички командної роботи. Так, сучасні менеджери повинні вміти ефективно працювати як члени команди, так і лідери. Коли люди працюють разом для досягнення спільної мети, продуктивність і ефективність значно зростають. Як керівник групи, президент, декан або директор навчального закладу відповідає за навчання команди та навчання учасників. Це мотивує їх до ефективною спільною роботи та справедливо винагороджує за досягнуті результати.

- Лідерські здібності. Лідерські якості лідера як виразника і захисника інтересів членів колективу вимагають, насамперед, умілого поєднання особистих і колективних інтересів на робочому місці. Керівник організації повинен заохочувати творче зростання своїх підлеглих, створювати для цього належні умови, знати структуру мотивації співробітників і бути психологом людської душі.

На основі аналізу теоретичних матеріалів та власних експериментальних досліджень розроблено структурну модель системи прийняття та реалізації управлінських рішень керівниками навчальних закладів.

Така узагальнена модель складається з двох компонентів або двох підсистем. Характеристика діяльності керівника навчального закладу щодо прийняття та реалізації управлінських рішень. До них відносяться структура об'єктів прийняття управлінського рішення і структура діяльності з прийняття управлінського рішення. Це система компетенцій ректора, яка побудована на особливостях діяльності ректора і забезпечує прийняття ним рішень на високому рівні та їх виконання. При цьому до компонентів компетентної складової менеджера додаються когнітивний, операційний та особистісний фактори. Структура когнітивного компонента представлена у вигляді переліку знань, які необхідні ректору для прийняття та реалізації управлінських рішень. Операційна складова здатності ректора приймати та реалізовувати управлінські рішення характеризується здатністю ефективно здійснювати діяльність на різних етапах цієї діяльності. До складу кадрової складової входять характеристики керівника навчального закладу, необхідні для забезпечення підготовки та реалізації управлінських рішень закладу (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Схема діяльності ректора вишу щодо прийняття і реалізації управлінських рішень**

Нами розроблено перелік рекомендацій щодо вдосконалення системи прийняття та реалізації управлінських рішень керівниками навчальних закладів.

- удосконалення системи аналізу змін внутрішнього та зовнішнього середовища закладів освіти та їх впливу на діяльність закладів освіти.
- удосконалення систем інформаційного забезпечення прийняття, реалізації, управління їх реалізацією та результатами управлінських рішень;
- підвищення готовності вчителів, у тому числі молодшого колективу, брати участь у підготовці управлінських рішень.
- удосконалення процесу відбору, підвищення якості персоналу, створення управлінського резерву, який зможе брати участь у підготовці управлінських рішень.
- розробка та впровадження критеріїв об'єктивної оцінки результатів і наслідків реалізації управлінських рішень.

## Висновки до другого розділу

1. Дніпровська академія неперервної освіти була створена в 1939 році як Дніпропетровський інститут удосконалення вчителів, надалі змінили назву на Дніпропетровський обласний вищий навчально-виховний інститут і безпосередньо зараз «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради. У 2022 році діяльність даного навчального закладу спрямована на: підвищення якості освітніх послуг Академії та забезпечення відповідності національним, європейським та міжнародним професійним стандартам та вимогам Болонського процесу; посилення науково-методичного та координаційного забезпечення розвитку системи освіти Дніпропетровської області; забезпечення ефективної взаємодії та співпраці з користувачами послуг Академії; активізація діяльності Академії в міжнародному та європейському освітньому секторі.

2. Визначено, що адміністративні рішення є частиною кожної функції управлінської діяльності керівників організацій, у тому числі й освітніх. Управлінські рішення слід розглядати як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернатив із сукупності досліджуваних варіантів конкретних цілей системи управління. Компоненти структури управлінського рішення включають: Особи, які приймають рішення, - керівники, експерти тощо. Ціль рішення – підлеглий, керівник, працівник, який повинен виконати рішення. Об'єкт розв'язання, проблема, яка вимагає розв'язання.

3. Процесуальна структура діяльності з прийняття рішень включає: виявлення проблеми, формування цілей і пошук альтернативних шляхів вирішення проблеми, прийняття рішення, реалізація рішення (реалізація рішення, організація його виконання, координація дій), управління та оцінка результатів і ефективності вирішення проблемних рішень

4. Система компетентності директора школи включає когнітивну, операційну та особистісну складові. Розроблена структурна модель векторів щодо прийняття та реалізації управлінських рішень визначає основну спрямованість (тему та зміст) управлінських рішень та пояснює поведінку директорів закладів освіти. Проаналізовано структуру вмінь директорів навчальних закладів цього напрямку щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### **3.1. Розробка управлінських рішень на основі результатів моніторингу якості вищої освіти**

Останніми роками зріс інтерес українських науковців до питань контролю якості освіти. Визначена проблема різноманітна. Моніторинг у сучасних навчальних закладах визнається гострою потребою зацікавлених сторін освіти. Викладачі «відкриті» до інновацій та розвитку у своїй професійній діяльності, але чіткої моделі контролю якості професійної підготовки майбутніх спеціалістів та її реалізації немає. Єдиного підходу до оцінювання якості професійної підготовки майбутніх спеціалістів немає. Крім того, слід зазначити, що розуміння контролю з боку керівництва навчального закладу зводиться до поняття внутрішнього контролю навчального процесу.

Застосування наукових підходів (системного, якісного, діяльнісного, програмного, проблемно-орієнтованого, індивідуального, компетентнісного, бенчмаркінгового) є передумовою успішного прийняття менеджерами управлінських рішень. Ми пояснюємо ефективний науковий підхід, щоб допомогти керівникам університетів приймати успішні управлінські рішення на основі управління якістю університету.

В управлінні якістю вищої освіти важливий системний підхід. Це дало нам можливість структурувати освітній процес і зосередити увагу на його інформаційних, психологічних, педагогічних аспектах (методи, засоби, форми навчального процесу), соціальних, професійних та інших елементах.

У процесі інтеграції знань з педагогіки, психології, біології, математики тощо, контролю за їх засвоєнням та формуванням якісно нових інтегративних знань ми

проводимо аналізи (виявлення елементів дослідження), використовували такі методи дослідження як синтез. Це дало можливість проводити дослідження з двох точок зору: диференціації та інтеграції через взаємне доповнення.

Системний підхід дозволяє побудувати дослідницьку систему у вигляді ієрархічної або мережевої моделі, яка визначає зв'язки підпорядкованості та координації між компонентами, досліджує досліджуване середовище та дає можливість оцінити вплив. Він відокремлює цей об'єкт від середовища та показує зв'язки та взаємодію між об'єктом і середовищем. Використовує загальні знання теорії систем, створені за межами освітніх наук. Під час моніторингової діяльності шукайте стандартні рішення, а також нові, нестандартні проблеми у навчальному процесі.

Систематичний моніторинг якості вищої освіти базувався на таких принципах: кінцева мета (абсолютний пріоритет); єдність (система може бути цілим або сукупністю елементів); зв'язність (елементи системи пов'язані один з одним); ієрархія (ієрархія процесів та їх класифікація); розвиток (зміни, подальший розвиток, розширення та вдосконалення систем); децентралізація (поєднання рішень); невизначеність – (враховує невизначеність і випадковість системи).

При моніторингу якості вищої освіти ми виходили з того, що системний підхід характеризується: великою кількістю завдань, оформленням; уявлення про організаційну структуру ЗВО; взаємозв'язками між процесами системи моніторингу та управління якістю освіти.

Якісний підхід, ефективний у вимірюванні якості освіти, дозволяє кількісно оцінити якість діяльності. У наших дослідженнях роль «особливого інструментарію» відігравали якісні моделі моніторингового стану чи процесу, зокрема факторно-критеріальні моделі діяльності, розроблені на основі якісного підходу.

Якісна модель є еталоном з якісними та кількісними характеристиками та встановлює основні напрямки діяльності об'єктів у процесі контролю якості вищої освіти.

Важливу роль у контролі якості освіти відіграє діяльнісний підхід, основною ідеєю якого є розуміння діяльності студента як процесу вирішення поставлених завдань для досягнення мети.

Кожен університет чітко розробляє та організовує наступні заходи. Застосування діяльнісного підходу до моніторингу якості освіти дозволило виділити три типи діяльності коледжу. Що потребує вдосконалення: лідерська діяльність керівників, навчальна діяльність викладачів, навчальна діяльність студентів.

Здійснюючи контроль якості вищої освіти, ми виходили з того, що діяльність кожної категорії учасників контролю якості освіти була вмотивованою, цілеспрямованою, об'єктивною та приводила до кінцевого результату.

Основними положеннями діяльнісного підходу, на який ми спиралися для моніторингу якості вищої освіти, є: гнучкість в управлінні навчальною діяльністю студентів, коли кожен респондент відповідає за кінцевий результат власних дій; формування позитивного особистісного ставлення учня до здійснюваної ним діяльності - при цьому мета і результат стають високомотиваційними мотивами, які зберігаються протягом усього періоду роботи; Підтримувати процес самореалізації як форму продуктивного особистісного зростання.

Програмно-цільовий підхід реалізується через цільові програми. Вона забезпечувала прямий зв'язок між розподілом бюджетних коштів і реальними результатами їх використання відповідно до політичних пріоритетів університету та була спрямована на досягнення заздалегідь визначеної та чітко визначеної мети.

Для отримання позитивного ефекту від застосування підходу за цілями програми необхідно забезпечити прямий зв'язок між засобами та результатами, що має велике значення для прогресивного управління та високої якості університету. Цей зв'язок завжди є оборотним – від виділених коштів напряду залежить результат надання послуг, а від отриманого результату залежать кошти, використані на ці цілі в наступному бюджетному періоді. Тому програмно-цільовий підхід в управлінні

якістю вищої освіти має велике значення для правильного прийняття наступних управлінських рішень.

З проблемно-орієнтованим підходом:

- Розроблено програму організаційних методів вибору найважливіших проблем системи освіти з метою їх швидкого вирішення.

- Всі кроки процесу моніторингу об'єднані в один;

- Проведено узгодження виявлених недоліків з метою підтримки динамічної збалансованості навчального процесу та подальшого вдосконалення освітньої системи університету.

Особистісний дослідницький підхід дав змогу спрямувати студентів на створення умов для особистісного розвитку, самореалізації, індивідуальної роботи та безперервного формування професійних якостей, необхідних для формування особистості як майбутнього професіонала. При особистісному підході орієнтація навчання на цілі, мотивацію, психологічні особливості учня тощо. Використання особистісного підходу в нашому дослідженні зумовлює вибір активних форм проведення моніторингової діяльності, впровадження інноваційних технологій, визначення оптимальних засобів для моніторингової діяльності та партнерської взаємодії між викладачами та студентами.

Компетентнісний підхід дозволив усунути розрив між рівнями когнітивного, діяльнісного та особистісного розвитку майбутнього фахівця, що стало основою вдосконалення освітньої системи університету, та посилити практичну спрямованість змісту освіти (досвід, уміння, навички, навички, навички, навички). і здібності, наукові знання), якщо воно відображає лише те, що має безпосереднє відношення до майбутньої професії.

Використовуйте підхід навичок: висвітлено інваріантні складові професійної підготовки майбутніх спеціалістів; визначено зміст екзаменаційних завдань для післятестатації; буде організовано навчально-підготовчий етап моніторингу студентів.

Компетентнісний підхід, який ми використовували в моніторингу якості вищої освіти, можна представити схематично: компетентність – діяльність – компетентність.

При цьому компетентність відображала даний зміст освіти, діяльність – передумову організації навчального процесу, компетентність – уміння, що засвоюється в діяльності.

На заключному етапі моніторингу якості вищої освіти ми застосували порівняльний підхід. Він характеризується тим, що управлінські рішення приймаються за результатами моніторингу та оцінки. Підхід бенчмаркінгу ми розглядали як еталон для вимірювання будь-якої якості об'єкта та оцінювали його: як вступ до практики моніторингу новітніх технологій у ВНЗ, методи роботи кращих університетів, як перевірений досвід, що дозволяє, багато, щоб уникнути помилок. Це дозволило об'єднати в єдину систему:

- забезпечення організації партнерства викладачів і студентів у керівництві вищою освітою;
- використання наукових підходів в управлінні якістю вищої освіти;
- використання інформаційних технологій для контролю якості вищої освіти та її модернізації;
- формування позитивної мотивації студентів до самоконтролю результатів навчання з метою самовдосконалення.

Для прийняття успішних управлінських рішень на основі підходу бенчмаркінгу, який дозволяє розглядати явище моніторингу з різних сторін, менеджери, залучені до моніторингу вищих навчальних закладів, повинні мати:

- володіння високим рівнем інформаційно-аналітичної компетентності, за допомогою якої забезпечується оцінка кількісних та якісних змін стану досліджуваного об'єкта, а також прогнозування динаміки та прогнозування розвитку сам об'єкт;

- здатність ментально інтегруватися в систему підготовки майбутніх спеціалістів;
- визначити проблему, про існування якої інші навіть не підозрюють;
- здатність синтезувати нові комбінації відомих ідей і диспозицій для пошуку альтернативних рішень конкретних проблем .

Використання бенчмаркінгу у вищій освіті є необхідним, що спонукало нас використовувати підхід бенчмаркінгу в дослідженнях. Нарешті, вищі навчальні заклади, які використовують найкращий досвід своїх конкурентів, можуть визначити свої слабкі та сильні сторони та зосередитися на усуненні прогалин і покращенні освіти. Іншими словами, бенчмаркінг дозволяє університету рухатися до планування на основі моніторингу ефективності конкурентів.

Цінним є те, що порівняльний аналіз дає керівництву вищих навчальних закладів можливість оновити організацію навчального процесу та створити нові можливості для маркетингу освітніх послуг.

У нашому дослідженні ми розглядали бенчмаркінг як основу для впровадження передового досвіду використання ефективних практик контролю якості вищої освіти та її модернізації на основі внутрішніх порівнянь та зовнішніх показників діяльності інших вищих навчальних закладів для підвищення конкурентоспроможності конкретного університету.

У сучасному світі процвітання вищих навчальних закладів неможливе без постійного використання Інтернету. Це призвело до появи квазібенчмаркінгу. Новий напрямок стосується непрямого порівняльного аналізу, який здійснюється за допомогою соціальних мереж, офіційних сайтів вищих навчальних закладів, публікацій у ЗМІ та іншої вільнодоступної інформації.

Ми намагалися, щоб персональний бенчмаркінг був спрямований на розвиток персоналу, щоб досягти створення міцної кадрової бази в університеті, але при цьому не впливав на бонуси та заохочення персоналу. Особливу увагу було приділено створенню позитивного мікроклімату серед співробітників університету

під час бенчмаркінгу та конфіденційності інформації, отриманої під час моніторингу якості вищої освіти керівництвом та респондентами.

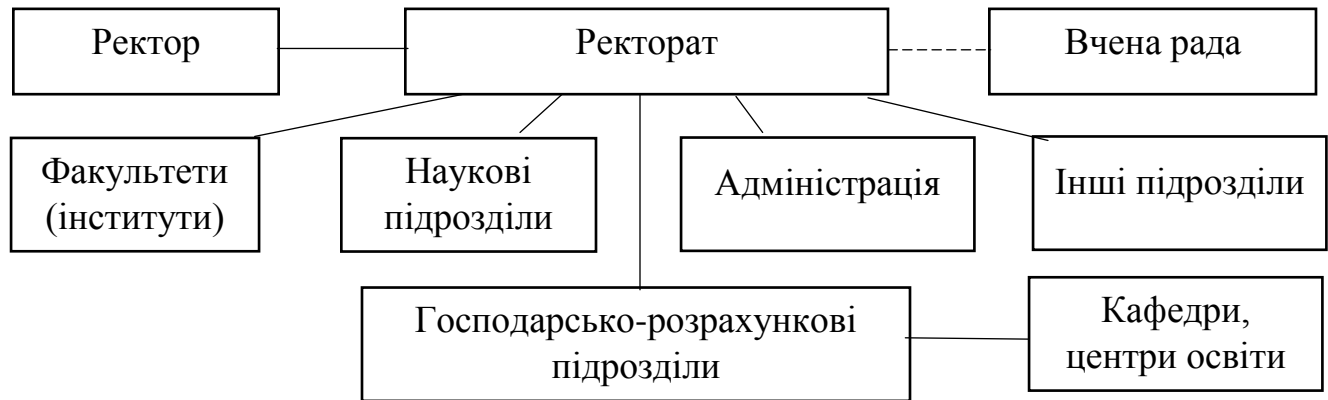
Переваги бенчмаркінгу в моніторингу якості вищої освіти полягають у тому, що університети можуть виявляти та аналізувати слабкі та сильні сторони своєї діяльності; переймайте перспективний досвід кращих закладів і вдосконалюйте свій навчальний процес; керівництво вищих навчальних закладів зможе планувати та реалізовувати нові ідеї як в організації навчального процесу ВНЗ, так і в системі маркетингу освітніх послуг. Водночас контроль якості вищого навчального закладу дає можливість вивчати всю діяльність закладу, здійснювати планування на основі моніторингових досліджень та аналізу конкурентних показників.

### **3.2. Вдосконалення прийняття управлінських рішень шляхом комунікаційного забезпечення у закладах вищої освіти**

Управлінські рішення, які приймає керівництво університету, мають певні особливості та умови реалізації. По-перше, це пов'язано з організаційною структурою управління вищими навчальними закладами.

Існуюча лінійна модель управління, за якої керівники різних рівнів здійснюють автономне керівництво всіма підлеглими та керівниками нижчих рівнів, а кожен керівник нижчого рівня, у свою чергу, має лише одного безпосереднього керівника, нікого на відповідному вищому рівні управління, ні працює довше. Така система здатна забезпечити розвиток вищих навчальних закладів у стабільному та відносно прогнозованому зовнішньому середовищі.

У сучасних умовах успішне функціонування вищих навчальних закладів потребує впровадження адаптивних моделей управління та наявності певних навичок персоналу з метою підвищення самостійності та розширення відповідальності за ефективність кожного напрямку діяльності. Пропонована структура керівництва ЗВО наведена на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Схема структури управління закладом вищої освіти**

Сьогодні традиційні організаційні структури університетів не готові до функціонування в умовах ринкової конкуренції. Адміністратори закладів вищої освіти, як правило, не можуть вдосконалювати внутрішні організаційні структури або створювати спеціальні підрозділи з правами юридичної особи для виконання спеціальних завдань. Іншими словами, питання фінансування та можливості розвитку бізнесу стають важливими для прийняття ефективних управлінських рішень у ЗВО.

Директорам вітчизняних вищих навчальних закладів необхідно розуміти, що одним із головних критеріїв вибору організаційної структури управління є відповідне поєднання незалежності та відповідальності.

По-друге, в управлінських рішеннях керівників українських вишів досі можна знайти сліди старої системи управління, яка суттєво гальмує розвиток освітньої організації. Це тому, що наша країна успадкувала від колишнього Радянського Союзу суворо регульовану та централізовану систему освіти, в якій не було місця для академічної автономії та, звісно, академічної свободи. Під час реформування української системи освіти автономія та академічна свобода у сфері освіти були визнані одним із принципів державної політики.

Стаття 1 Закону України «Про вищу освіту» (2014) визначає автономію вищих навчальних закладів як «академічну свободу, самостійність і незалежність вищих навчальних закладів у прийнятті рішень щодо розвитку їх організації; це відповідальність». Навчальний процес, наукові дослідження, внутрішнє управління, господарська діяльність та інші види діяльності, самостійний підбір і розстановка кадрів у межах цього Закону.

Сучасні моделі прийняття управлінських рішень у ВНЗ вимагають від керівників розробки та впровадження нових систем управління, підприємницьких навичок, використання передових методів та інструментів стратегічного управління, якісної комунікації.

Тільки поєднуючи всі ці чинники, українські вищі навчальні заклади можуть бути конкурентоспроможними та залучати не лише молодих українців до навчання в Європі, а й абітурієнтів з інших країн світу.

Ми розглядаємо вплив комунікаційної підтримки на управлінські рішення у вищих навчальних закладах у рамках зазначених управлінських завдань і цілей. Функції комунікаційної підтримки ЗВО включають: одночасна передача даних різними каналами масової інформації (соціальні мережі, ЗМІ тощо); низька щільність аудиторії, значка кількість комунікаційних процесів, доступність для всіх.

На рис. 2.5 показано конфігурацію інтегрованої системи забезпечення зв'язку ЗВО.

Визначимося більш детально зі змістом складових структури інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО.

Для організацій у всіх галузях економіки реклама завжди була інструментом, що надає необмежені можливості для досягнення поставлених цілей. Реклама ВНЗ має на меті донести до споживачів комерційну інформацію рекламодавця з метою збільшення масштабів реалізації освітніх послуг, отримання прибутку та стабілізації позицій ВНЗ на освітньому ринку.

Профорієнтаційна робота має велике значення як для ВНЗ, так і для абітурієнтів, оскільки впливає на формування світогляду абітурієнта щодо кар'єрних перспектив і залежить від стану ринку праці. Нині кількість бажаючих працювати за кордоном зростає, оскільки багато молодих людей здобувають освіту, яка не є затребуваною в Україні. В основу профорієнтаційної роботи ЗВО мають бути покладені такі принципи:

- узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін;
- наявність і достовірність професійної та іншої інформації про вибір професії чи зміну професії, форми навчання та працевлаштування;
- добровільність та безоплатність доступу до профорієнтаційних послуг для всіх груп населення;
- тісний зв'язок між школою, сім'єю, роботодавцями та громадськістю у здійсненні профорієнтаційної діяльності.



**Рис. 2.5. Структура інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ЗВО**

«Дні відкритих дверей» – це захід, який дозволяє кандидатам отримати загальне уявлення про особливості навчання в університеті та відкрити для себе майбутню кар'єру. Вибір перспективної кар'єри є ключовим рішенням для молодих людей при плануванні власного професійного майбутнього.

Важливим елементом структури інтегрованої системи комунікаційного забезпечення ВНЗ є виставкова діяльність, яка є невід'ємною частиною профорієнтаційної роботи, стимулює інтерес молоді до майбутньої професії та стимулює навчання.

Використання технологій «паблік рилейшнз» для сучасних вищих навчальних закладів має великі перспективи, оскільки вони сприяють формуванню певного доброзичливого ставлення громадськості до вищих навчальних закладів з метою забезпечення їх стабільного функціонування та поширення освітньої діяльності. Крім того, використання «паблік рилейшнз» організовує персонал організації на підтримку репутації компанії, прищеплює почуття відповідальності та зацікавленості у розвитку вищих навчальних закладів.

Особисте спілкування для ВНЗ та ін є досить ефективним способом розподілу студентського контингенту, зміст якого визначається міжособистісними стосунками. Характеристиками особистого спілкування для ЗВО є: спільний інтерес; задоволення від спілкування; довіра; підтримувати стосунки; лояльність; комфорт.

Інтернет – це «бомба», яка вибухнула в комунікаційному середовищі і залишається одним із найпотужніших засобів комунікації XXI століття. Сьогодні вищі навчальні заклади вже не уявляють існування без Інтернету в усіх сферах своєї діяльності. У наш час все більше університетів підключено до Всесвітньої павутини. З одного боку, університети задовольняють свою потребу у включенні у відкритий інформаційний простір, з іншого – починають шукати шляхи реалізації освітніх цілей і завдань.

Тому університети потребують сучасної та ефективної комунікаційної підтримки, здатної впливати на управлінські рішення. Для забезпечення ефективної системи управління вищими навчальними закладами необхідні ефективні комунікаційні програми, які вимагають високого рівня підготовки комунікантів та правдивості комунікативної інформації.

Як уже зазначалося, прийняття будь-якого управлінського рішення в ЗВО сильно залежить від комунікативного забезпечення всіх сфер діяльності.

Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку комунікаційного забезпечення вищих навчальних закладів показує, що традиційні погляди на освіту в Україні постійно змінюються, зростає роль освітнього менеджменту і що на цій адаптації базуються нормативні документи та правила прийняття управлінських рішень. вищих навчальних закладів до зовнішнього середовища та прискорення процесу трансформації України стає дуже важливим. з питань інформаційного суспільства та євроінтеграції.

У нинішніх економічних умовах університети відіграють вирішальну роль у підготовці української молоді, яка добре усвідомлює свої майбутні перспективи. У зв'язку з цим головним завданням університету є завоювання довіри абітурієнтів, їхніх батьків та потенційних роботодавців щодо комунікаційної підтримки та достовірності наданої інформації.

### **Висновки до третього розділу**

1. У ході дослідження ми дійшли висновку, що перевага даної процедури полягає в тому, що університет має можливість удосконалювати свою структуру через контрольну діяльність. Бенчмаркінг дав змогу поєднати розроблену нами стратегію для моніторингу ЗВО, секторного аналізу, конкурентного аналізу та самоаналізу. Результати дослідження показали, що для вищої освіти найпоширенішими видами порівняльного оцінювання є внутрішнє порівняльне оцінювання, за допомогою якого можна якісно порівняти курси в межах одного університету; зовнішній конкурентний бенчмаркінг, що дає змогу порівнювати показники галузі освіти на базі конкурентоспроможних університетів; функціональний порівняльний аналіз дозволяє порівнювати окремі навчальні процеси. Квазібенчмаркінг здійснює аналіз показників ефективності вищих

навчальних закладів, які можуть бути корисними для порівняльного аналізу. Загальний порівняльний аналіз розглядає базовий практичний процес і висвітлює його позитивні сторони. Необхідність проведення оцінки ефективності українських вищих навчальних закладів визначено проектом QUAERE (Система забезпечення якості в Україні: розвиток на основі стандартів і рекомендацій ENQA).

2. Порівняльний аналіз проводився на таких рівнях: мікрорівень, який відповідає за порівняння та оцінку освітніх процесів окремого вищого навчального закладу без порівняння з іншими вищими навчальними закладами; На мезорівні це передбачає використання порівнянь між діяльністю вищих навчальних закладів і найкращих репрезентативних навчальних закладів країни; Макрорівень, метою якого є порівняння засобів підвищення ефективності праці із зарубіжного та вітчизняного досвіду. Застосування саме таких видів порівняльного аналізу дає змогу не лише вивчити й оцінити найкращі сторони конкурентів і здійснити внутрішню оцінку університету, а й запрограмувати необхідні напрямки вирішення проблем функціонування університету.

3. Безперечно, всі управлінські рішення, які приймає керівництво ЗВО в умовах невизначеності та ризику, повинні бути спрямовані на отримання прибутку та перспективи розвитку організації. У зв'язку з цим комунікаційне забезпечення ВНЗ має відповідати певним критеріям ефективності, найважливішими з яких є: динаміка кількості нових студентів у ВНЗ (за останні 3 роки); частка ВНЗ на ринку освіти (країни, регіону, міста); рейтинги ВНЗ (країна, регіон, місто); соціальна ефективність (виражається певним впливом на суспільство в цілому, зокрема впливом на формування у претендентів переваг у навчанні та подальшому працевлаштуванні); Економічна ефективність – прибуток від освітньої діяльності та покращення фінансового становища ВНЗ. На основі проведених досліджень теоретичних аспектів комунікаційної підтримки управлінських рішень у ВНЗ зроблено висновок про тісний зв'язок між комунікаційною підтримкою та

управлінськими рішеннями щодо розвитку та якості пропозиції освітніх послуг у вищих навчальних закладах освіти.

## ВИСНОВКИ

1. Проблеми, спричинені війною у сфері вищої освіти, потребують першочергової уваги, зокрема відновлення та розвиток інфраструктури закладів вищої та професійно-технічної освіти, яка була зруйнована та пошкоджена внаслідок подальшого російського збройного вторгнення; значна міграція конкурентоспроможних і наукових освітніх кадрів за кордон або в інші регіони країни, відновлення особистісного потенціалу навчальних закладів через втрату зв'язку з ними; функціонування системи освіти в умовах обмеженості ресурсів через скорочення бюджетних видатків через економічну деструкцію. Найбільшим викликом для системи освіти у новому навчальному 2023/2024 році є створення безпечних умов для всіх, хто залучений до освітнього процесу.

2. Управлінські рішення у вищій освіті є ключовим елементом управлінської діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, яка спрямована на визначення найбільш прийняттого курсу дій для більш ефективного досягнення поставлених цілей. Мета – розв'язати навчальні проблеми. Адміністративні рішення у вищій освіті можна класифікувати за такими основними критеріями: рівень управлінської ієрархії, рівень обов'язковості рішень, терміни виконання, кількість учасників; функціонально-розпорядчий зміст; причина виникнення; метод виготовлення та ін. Основними елементами процесу прийняття управлінського рішення у ВНЗ є: попередній етап прийняття рішення. Його основні кроки – це збір інформації та аналіз ситуації; виявлення та аналіз проблеми; прогнозування, як буде розвиватися ситуація; етап розробки та прийняття рішень. Основні етапи включають визначення цілей (пріоритетів); розробку альтернатив прийняття управлінських рішень; вибір оптимального бізнес-рішення; етап реалізації рішення; основним його етапом є організація реалізації управлінських рішень; управління виконанням прийнятих рішень; оцінка результатів реалізації управлінських рішень.

3. Дніпровська академія неперервної освіти була створена в 1939 році як Дніпропетровський інститут удосконалення вчителів, надалі змінили назву на Дніпропетровський обласний вищий навчально-виховний інститут і безпосередньо зараз «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради. У 2022 році діяльність даного навчального закладу спрямована на: підвищення якості освітніх послуг Академії та забезпечення відповідності національним, європейським та міжнародним професійним стандартам та вимогам Болонського процесу; посилення науково-методичного та координаційного забезпечення розвитку системи освіти Дніпропетровської області; забезпечення ефективної взаємодії та співпраці з користувачами послуг Академії; активізація діяльності Академії в міжнародному та європейському освітньому секторі.

4. Визначено, що адміністративні рішення є частиною кожної функції управлінської діяльності керівників організацій, у тому числі й освітніх. Управлінські рішення слід розглядати як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернатив із сукупності досліджуваних варіантів конкретних цілей системи управління. Компоненти структури управлінського рішення включають: Особи, які приймають рішення, - керівники, експерти тощо. Ціль рішення – підлеглий, керівник, працівник, який повинен виконати рішення. Об'єкт розв'язання, проблема, яка вимагає розв'язання. Процесуальна структура діяльності з прийняття рішень включає: виявлення проблеми, формування цілей і пошук альтернативних шляхів вирішення проблеми, прийняття рішення, реалізація рішення (реалізація рішення, організація його виконання, координація дій), управління та оцінка результатів і ефективності вирішення проблемних рішень

5. У ході дослідження ми дійшли висновку, що перевага даної процедури полягає в тому, що університет має можливість удосконалювати свою структуру через контрольну діяльність. Бенчмаркінг дав змогу поєднати розроблену нами стратегію для моніторингу ЗВО, секторного аналізу, конкурентного аналізу та

самоаналізу. Результати дослідження показали, що для вищої освіти найпоширенішими видами порівняльного оцінювання є внутрішнє порівняльне оцінювання, за допомогою якого можна якісно порівняти курси в межах одного університету; зовнішній конкурентний бенчмаркінг, що дає змогу порівнювати показники галузі освіти на базі конкурентоспроможних університетів; функціональний порівняльний аналіз дозволяє порівнювати окремі навчальні процеси. Квазібенчмаркінг здійснює аналіз показників ефективності вищих навчальних закладів, які можуть бути корисними для порівняльного аналізу. Загальний порівняльний аналіз розглядає базовий практичний процес і висвітлює його позитивні сторони. Необхідність проведення оцінки ефективності українських вищих навчальних закладів визначено проектом QUAERE (Система забезпечення якості в Україні: розвиток на основі стандартів і рекомендацій ENQA).

6. Порівняльний аналіз проводився на таких рівнях: мікрорівень, який відповідає за порівняння та оцінку освітніх процесів окремого вищого навчального закладу без порівняння з іншими вищими навчальними закладами; На мезорівні це передбачає використання порівнянь між діяльністю вищих навчальних закладів і найкращих репрезентативних навчальних закладів країни; Макрорівень, метою якого є порівняння засобів підвищення ефективності праці із зарубіжного та вітчизняного досвіду. Застосування саме таких видів порівняльного аналізу дає змогу не лише вивчити й оцінити найкращі сторони конкурентів і здійснити внутрішню оцінку університету, а й запрограмувати необхідні напрямки вирішення проблем функціонування університету.

7. Безперечно, всі управлінські рішення, які приймає керівництво ЗВО в умовах невизначеності та ризику, повинні бути спрямовані на отримання прибутку та перспективи розвитку організації. У зв'язку з цим комунікаційне забезпечення ВНЗ має відповідати певним критеріям ефективності, найважливішими з яких є: динаміка кількості нових студентів у ВНЗ (за останні 3 роки); частка ВНЗ на ринку освіти (країни, регіону, міста); рейтинги ВНЗ (країна, регіон, місто); соціальна

ефективність (виражається певним впливом на суспільство в цілому, зокрема впливом на формування у претендентів переваг у навчанні та подальшому працевлаштуванні); Економічна ефективність – прибуток від освітньої діяльності та покращення фінансового становища ВНЗ. На основі проведених досліджень теоретичних аспектів комунікаційної підтримки управлінських рішень у ВНЗ зроблено висновок про тісний зв'язок між комунікаційною підтримкою та управлінськими рішеннями щодо розвитку та якості пропозиції освітніх послуг у вищих навчальних закладах освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія. За загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Бахрушин В. Системний підхід до прийняття законодавчих рішень з управління освітою за невизначеності умов і вимог. *Освітня аналітика України*. 2018. Вип. 1. С. 23-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/educanalukr_2018_1_4)
3. Білянін Г.І., Поляк О.В. Моделі прийняття управлінських рішень освітніми менеджерами в умовах реформування та децентралізації. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Педагогічні науки*. 2020. Вип. 12. С. 30-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vporp\\_2020\\_12\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vporp_2020_12_5)
4. Бойчук Ю.Д., Боярська-Хоменко А.В. Інноваційна діяльність керівника закладу вищої освіти в системі внутрішнього управління якістю. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2022. Вип. 58. С. 7-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu\\_zntndr\\_2022\\_58\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_zntndr_2022_58_3)
5. Особливості публічного управління організацією освітнього процесу закладів вищої освіти в умовах воєнного стану. Василенко Н.В. та ін. (6 осіб) *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: Економічні науки. 2023. № 4(2). С. 7-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_4\(2\)\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4(2)__3)
6. Вітренко А. Вища та фахова передвища освіта в умовах воєнного стану. Освіта України в умовах воєнного стану. *Інформаційно-аналітичний збірник. Інститут освітньої аналітики*, 2022. С. 161-162.
7. Войтик О. Є. Особливості прийняття управлінських рішень в органах місцевого самоврядування. *Демократичне врядування*. 2023. Вип. 1. С. 63-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2023\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2023_1_8)

8. Гагарін М. І. Системний підхід в управлінні та самоуправлінні закладами освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 57(1). С. 214-217. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped\\_2023\\_57\(1\)\\_\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2023_57(1)__45)
9. Гагарін М. Управління розвитком закладу освіти. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2023. Вип. 2. С. 138-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpumdpu\\_2023\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpumdpu_2023_2_17)
10. Галіцан О., Хіль О., Кириленко Я. Управління якістю вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. *Український педагогічний журнал*. 2021. Вип. 2. С. 103-112.
11. Гаращук В.М., Белікова М.І., Федчишин С.А. Забезпечення якості вищої освіти в Україні: правове забезпечення та система. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: *Юридичні науки*. 2023. № 7. С. 7-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjju\\_2023\\_7\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjju_2023_7_3)
12. Гонюкова Л., Суржик М. Зміна парадигми управління закладами освіти в територіальних громадах України на засадах міжсуб'єктної взаємодії. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 5. С. 47-53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup\\_2022\\_10\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_5_7)
13. Гришина Ю.М., Пижова М.О. Управління закладом вищої освіти: пошук ефективної моделі. *Економіка і регіон. Серія «Економіка та управління підприємствами»*. 2022. Вип. 2 (85). С. 6-14.
14. Губерська Н. Л. Процедури прийняття й реалізації управлінських рішень у сфері вищої освіти. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2014. Вип. 10-2(1). С. 64-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_jur\\_2014\\_10-2\(1\)\\_\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2014_10-2(1)__20)
15. Гуржий Т. О. Розроблення управлінських рішень під час кризи в компанії: особливості та етапи. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 1. С. 41-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2022\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_1_9)

16. Даниленко Л., Ларіна Н. Забезпечення публічного управління закладами освіти в територіальних громадах. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 4. С. 39-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup\\_2022\\_10\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_4_7)
17. Драпушко Р.Г., Горінов П.В., Міненко Є.С. Ефективність залучення молоді до прийняття управлінських рішень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 3. С. 54-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2022\\_33\(72\)\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_3_12)
18. Жигір В. Прийняття управлінських рішень у професійній діяльності менеджера освіти. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2015. Вип. 12(1). С. 279-287. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppsv\\_2015\\_12\(1\)\\_\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppsv_2015_12(1)__39)
19. Жлуктенко А.Р., Савчук О.А., Лободзинська Т.П. Дослідження методів прийняття управлінських рішень та ризиків, що їх супроводжують. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 6. С. 37-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2021\\_6\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2021_6_8)
20. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
21. Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
22. Іщенко А., Карпенко М. Українська система вищої освіти в умовах воєнної агресії РФ: проблеми й перспективи. Сайт Національного Інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/ukrayinska-systema-vyshchoyi-osvity-v-umovakh-voennoyi-ahresiyi-rf-problemy-y>
23. Капліна А. І. Управлінські рішення як інструмент управління організацією. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_48)
24. Коваленко Є., Шпортюк Н. Державні механізми забезпечення якості вищої освіти в Україні. *Матеріали 11-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і*

- методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*. Дніпро, 8-9.11.2023: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 171-172.
25. Кондур О. Корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах її модернізації. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/opu\\_2017\\_11\\_12.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/opu_2017_11_12.pdf).
26. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.
27. Косіюк М.М., Більовський К.Е., Лисак В.М. Автоматизована інформаційна система управління закладом вищої освіти «Електронний університет». *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2023. Т. 93, № 1. С. 96-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN\\_2023\\_93\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2023_93_1_9)
28. Кришталь Д.О., Ножко І.О., Копитін Д.Є. Прийняття управлінських рішень в умовах екстремальних ситуацій. *Grail of Science*. 2023. № 33. С. 169-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc\\_2023\\_33\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_33_26)
29. Крохмаль Н., Мирошніченко С. Класифікація технологій управління закладами освіти. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2023. Вип. 1. С. 36-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO\\_2023\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2023_1_6)
30. Лопушинський І.П., Дурман О.Л., Чушак А.В. Особливості функціонування системи вищої освіти України в умовах воєнного стану. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 3. С. 145-152. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2022\\_3\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2022_3_22)
31. Ляшевська О. І. Теоретичні аспекти державного управління та прийняття державно-управлінських рішень. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2022. Вип. 2. С. 10-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2022\\_2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2022_2_4)
32. Матієнко В.Л. Проблеми підвищення ефективності державного управління якістю освіти: європейський та вітчизняний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_10\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_10_15)

33. Мулеса О., Миронюк І., Гече Ф., Горват П. Моделі прийняття управлінських рішень з організації освітнього процесу в умовах високого рівня невизначеності. *Ukrainian Journal of Information Technology*. 2022. Vol. 4, Nr. 2. С. 74-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukjit\\_2022\\_4\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukjit_2022_4_2_12)
34. Никифоров А. Є. Оцінка результату та ефективності публічних управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 19-20. С. 126-131.
35. Онаць О., Чижевський Б. Організаційно-правові умови державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії: законодавче забезпечення. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2022. Вип. 2. С. 55-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped\\_in\\_2022\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ped_in_2022_2_10)
36. Осередчук О. А. Використання наукових підходів для прийняття успішних управлінських рішень керівників зво на основі проведення моніторингу якості вищої освіти. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2022. Вип. 63. С. 185-192. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mitimpt\\_2022\\_63\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mitimpt_2022_63_20)
37. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
38. Моделі та методи прийняття управлінських рішень у менеджменті. Павленчик Н.Ф. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 74-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_14)
39. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. Вип. 10. С. 166-174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujlis\\_2022\\_10\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujlis_2022_10_16)
40. Панченко В. А. Управління та адміністрування в закладах вищої освіти: організаційні та економічні аспекти. *Вісник Одеського національного*

- університету. *Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 2. С. 110-116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2020\\_25\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_2_20)
- 41.Пастовенський О., Косигіна О. Особливості розроблення управлінських рішень в умовах розвитку освітніх систем. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 3. С. 18-26.
- 42.Пахомова Т.О., Зенкіна В.І. Механізми та принципи управління системою вищої освіти в Україні. *Перспективи та інновації науки (Серія "Педагогіка", Серія "Психологія", Серія "Медицина")*. 2023. № 11. С. 294-305. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc\\_2023\\_11\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_11_27)
- 43.Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку: монографія. [В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. І. Чернов та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 238 с.
- 44.Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>.
- 45.Про деякі питання організації роботи закладів фахової передвищої, вищої освіти на час воєнного стану: наказ Міністерства освіти і науки України від 07 березня 2022 року № 235. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0235729-22#Text>. 194
- 46.Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 року № 286-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-vukrayini-na-20222032-roki-286->
- 47.Руденко С. О. До питання про особливості прийняття управлінських рішень у галузі освіти в умовах сучасних соціокультурних контекстів. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Філософія*. 2012. Вип. 39. С. 220-226. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu\\_filos\\_2012\\_39\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_filos_2012_39_22)
- 48.Русин М.О. Система органів управління вищою освітою: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2017. Т. 2, № 45. С. 39-43.

49. Ручкіна М. М. Зміни в управлінні закладом освіти: чинники та ризики. *Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського*. 2023. № 1. С. 7-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu\\_2023\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/punpu_2023_1_3)
50. Семенець-Орлова І. А. Вибір управлінських рішень у процесі упровадження освітніх змін. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 4. С. 15-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2017\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2017_4_4)
51. Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на засадах європейських стандартів та рекомендацій: посібник. Кухарський В., Осередчук О., Мазуркевич М. та ін. за ред. В. Кухарського, О. Осередчук. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 248 с.
52. Сиченко В.В., Шевченко О.О., Рибкіна С.О. Проблеми системи вищої освіти в Україні та шляхи їх вирішення в післявоєнний період. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 6. С. 149-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2022\\_33\(72\)\\_6\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2022_33(72)_6_25)
53. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на з 2021-2031 роки. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>
54. Тарасенко О., Тарасенко І. Фінансування вищої освіти в повоєнному періоді: проблеми та напрямки вирішення. С. 86-88. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20230/1/PIONBUG\\_2022\\_P086-088.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20230/1/PIONBUG_2022_P086-088.pdf)
55. Технології прийняття управлінських рішень: монографія. За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
56. Черненко О. В. Педагогічні засади управління якістю у системі вищої освіти як наукова проблема. *Grail of Science*. 2023. № 33. С. 368-370. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc\\_2023\\_33\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2023_33_61)

57. Чикало І. В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_29)
58. Чурилова Г. В. Інформаційне та аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень. *Креативний простір*. 2023. № 11. С. 57-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/krpr\\_2023\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/krpr_2023_11_24)
59. Шалімова І.М., Шалімова А.С. Удосконалення діяльності керівника закладу освіти щодо прийняття та реалізації управлінських рішень. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2019. № 65. С. 95-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo\\_2019\\_65\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo_2019_65_11)
60. Шалімова І.М., Шалімова А.С. Модель інноваційної управлінської діяльності керівника закладу освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*. 2020. № 69. С. 43-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo\\_2020\\_69\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo_2020_69_7)
61. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 54-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2022\\_22\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_22_11)
62. Юськов Д. С. Проблема модернізації системи управління вищою освітою в Україні у дослідженнях вітчизняних вчених. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2023\\_8\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_8_16)