

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

УДК 351
JEL I28

DOI: 10.26906/EiR.2022.2(85).2623

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ПОШУК ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ

Гришина Юлія Миколаївна*, доктор юридичних наук,
професор, народний депутат України
Пижова Марина Олександрівна**, доктор юридичних наук,
в.о. проректора з наукової роботи та рекрутації
Державний податковий університет

*ORCID 0000-0002-1892-6675

**ORCID 0000-0003-3652-5581

© Гришина Ю.М., 2022

© Піжова М.О., 2022

Стаття отримана редакцією 05.08.2022 р.

The article was received by editorial board on 05.08.2022

Вступ. Сьогоднішня ситуація в країні наштовкує нас на думку, що Україна опинилася на важливому історичному етапі безповоротних змін. Хоча впродовж найближчих десяти років ми і ведемо мову про реформування системи освіти, зокрема вищої, однак зрозумілим є, що наразі існує потреба здійснити ту реформу, яку саме зараз потребує наша країна. І пов'язана вона передусім з оптимізацією мережі закладів вищої освіти. Одним із ключових є питання ефективного управління закладом вищої освіти (далі – ЗВО).

Відповідно до частини першої статті 34 Закону України «Про вищу освіту» № 1556-VII (далі – Закон № 1556), безпосереднє управління діяльністю закладу вищої освіти здійснює його керівник (ректор, президент, начальник, директор тощо). Його права, обов'язки та відповідальність визначаються законодавством і статутом закладу вищої освіти.

Окрема стаття 42 Закону № 1556 регулює питання обрання, призначення та звільнення з посади керівника ЗВО. Маємо відразу зазначити, що з дати прийняття закону в цю статтю було 7 раз внесено зміни. Справа в тому, що процедура обрання керівника ЗВО, яка була започаткована із прийняттям у 2014 році Закону № 1556 і досі залишає багато питань. У частині першій статті 42 Закону № 1556 визначений вичерпний перелік вимог до кандидата на посаду [1].

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У працях українських вчених (В. Андрущенко, К. Богомаз, С. Бородін, В. Вікторов, М. Згуровський, В. Кремень, В. Луговий та ін.) [14] знаходять своє втілення різноманітні аспекти особливостей управління ЗВО, водночас, питання пошуку сучасної моделі управління ЗВО є недостатньо дослідженим і потребує наукових напрацювань.

Так, дискусії, щодо вимог до керівників ЗВО велися раніше і не полишені актуальності. Існує дві протилежні думки, щодо цього положення. Перша класична, що майбутній керівник ЗВО має мати наукову та вчене звання і обов'язково не менше 10 років стажу на посадах науково-педагогічних працівників. Друга думка – полягає в тому, що ректор має бути гарним менеджером і мати управлінський досвід і вимога щодо 10 років стажу на посад науково-педагогічних працівників зовсім недоречна.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз існуючих в Україні та закордоном моделей управління закладами вищої освіти, окреслення проблем, які існують в сучасному українському управлінні університетами.

Основний матеріал і результати. Звернемося до досвіду закордонних ЗВО [14]. Так, у Великій Британії ректор, виконує переважно церемоніальні функції. Ректорами університетів найчастіше обирають членів королівської родини, провідних політиків, науковців, громадських діячів. Ректор має повноваження збирати членів Палати управління, яка формується кожним університетом відповідно до його Статуту, та допускати кандидатів на здобуття ступенів і звань. Він також має право перевіряти роботу всіх співробітників і виконувати інші повноваження визначені Статутом або Постановами (Ордонасами) кожного університету. Наприклад, Кембриджський університет (*University of Cambridge*) очолює університет ректор (*The Chancellor*) [11], який має повноваження збирати та головувати на засіданнях Палати управління, при цьому присвоєння почесних ступенів є найбільш очевидним церемоніальним обов'язком останнім часом. За статутом ректор також має повноваження стежити за тим, щоб усі співробітники університету належним чином виконували свої обов'язки, та визначати певні спірні або невирішені питання в апеляційному порядку. Ректор відвідує Кембридж в середньому двічі на семестр, виконуючи програму візитів, яка охоплює вибірку факультетів та кафедр університету; також відкриває нові будівлі чи споруди.

Якщо говорити про фактичне адміністративне управління університетом, то його здійснює віце-ректор (*The Vice-Chancellor*). Серед його основних функцій:

- 1) тісна співпраця з п'ятьма заступниками віце-ректора (*Pro-ViceChancellors*);
- 2) відіграє провідну роль у формуванні академічного розвитку університету, шляхом набору вищих кадрів;
- 3) здійснює керівництво, щоб забезпечити стійку фінансову базу, достатню для забезпечення місії, цілей та завдань університету,
- 4) представляє університет як на місцевому, так і на зовнішньому рівні перед урядом Великої Британії та закордоном;
- 5) очолює діяльність з розвитку, включаючи збір коштів та зміцнення репутації та масштабів університету як у Великобританії, так і за кордоном. Віце-ректор очолює Раду університету (*The Council*) та Генеральну раду факультетів (*The General Board of the Faculties*), а також може обрати голову Фінансового комітету Ради. Віце-ректор також виконує численні церемоніальні та громадські обов'язки [10].

Аналізуючи досвід Канади, ми можемо зробити висновок, що їх ЗВО мають двопалатну структуру управління, яка часто складається з Ради керівників (*Board of governors*) та Вченої ради (*Senat*). Рада керівників управляє університетом і займається перспективним плануванням та діловими справами. Ради також контролюють ефективність діяльності університету та Президента і беруть участь у наборі та визначенні компенсаційного пакету для Президента. Важливим є те, що члени ради не отримують оплати за свою працю [2]. В Україні таким прототипом є Наглядова рада ЗВО, яка відповідно до статті 37 Закону № 1556 сприяє розв'язанню перспективних завдань його розвитку, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу вищої освіти з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності закладу вищої освіти, здійснює громадський контроль за його діяльністю тощо.

Водночас, вчена рада канадських ЗВО відповідає за академічні справи університету, близько половини всіх посад у ній у більшості університетів займають викладачі та студенти [3].

Слід звернути увагу, що у канадських ЗВО ректор призначається за представлення асоціації випускників та узгодженням з Радою керівників, і він не є працівником університету, який головує на скликаннях, присвоює ступені, представляє університет у широкому співтоваристві, виступає в ролі посла університету. Займає посаду 3 роки, може бути призначеним вдруге, але не більш ніж на 6 років поспіль. Тобто у Канаді посада ректора ЗВО строкова на відміну від Великої Британії. В Україні також посада ректора є строковою, контракт укладається на 5 років з правом переобрання, тобто максимальний термін – це 10 років [9].

Президент університету у Канаді [12] займає посаду Віце-ректора, головує у Вченій Раді. Президент забезпечує контроль та управління повсякденною діяльністю ЗВО відповідно до встановлених стратегічних пріоритетів, підзвітний Раді керівників. Президент університету призначається Радою керівників за згодою Вченої ради (п. 27) [4].

Найбільш схожа модель управління для українських ЗВО існує у Польщі. Так, там до повноважень ректора ЗВО належить:

- 1) представництво університету;
- 2) управління університетом;
- 3) підготовка проекту статуту та проекту університетської стратегії;
- 4) подання звітів про реалізацію стратегії університету;
- 5) здійснення діяльності у сфері трудового права;
- 6) призначення людей для виконання управлінських функцій в університеті та їх звільнення;
- 7) проведення кадрової політики в університеті;
- 8) створення досліджень у конкретній галузі, рівні та профілі;
- 9) створення докторських шкіл;
- 10) ведення фінансового менеджменту університету;
- 11) забезпечення дотримання норм, що діють в університеті [7].

Варто звернути увагу на порядок обрання ректора у польських ЗВО. Ректор у державному університеті обирається колегією виборців (ст. 24), строк обрання 4 роки і починається з 1 вересня року обрання. Якщо університет приватний, то ректор призначається засновником або обирається Вченою радою (*Senat*) або іншим органом університету, зазначеним у статуті цього університету.

Як і в Україні, одна і та ж особа може бути ректором державного університету не більше 2 термінів поспіль (ст. 26). Ректор є головою Вченої ради (п. 1 ст. 31).

Серед вимог до обрання на посаду ректора є такі:

- 1) повинен мати повну дієздатність;
- 2) користуватися повноцінними правами;
- 3) обов'язково, щоб не був засуджений за умисний злочин або умисне податкове правопорушення; не карався дисциплінарним покаранням;
- 4) окремою вимогою є те, що у період з 22 липня 1944 року по 31 липня 1990 року кандидат не працював в органах державної безпеки і не співпрацював з цими органами влади;
- 5) має вищу освіту.

Маємо наголосити на тому, що у Польщі є вікове обмеження для обрання ректора державного університету, вимагається, щоб кандидат не досяг 67-річного віку на день початку строку повноважень і мав докторський ступінь (ст. 20). Крім того, у статутах університетів можуть вказуватися додаткові вимоги.

Також треба зазначити, що дострокове припинення повноважень Ректора передбачено польським Законом «Про вищу освіту і науку» і він може бути звільнений виборчою колегією більшістю не менше 3/4 голосів за наявності принаймні 2/3 його статутного складу. Ректор приватного університету може бути звільнений засновником.

В українському Законі № 1556 у статті 42 доволі чітко прописані вимоги до посади керівника ЗВО, про яку ми зазначали раніше. Окрім цього, існує ряд обмежень, які зазначені у вказаній статті.

Аналіз українських законодавчих положень, які регламентують правовий статус керівника ЗВО дає підстави стверджувати, що в Україні ректор, на відміну від закордонних ЗВО, має бути і менеджером, і при цьому мати досить значний стаж роботи на посадах науково-педагогічних працівників. І відповідно до статті 34 Закону № 1556 здійснювати як управлінсько-господарські функції, підтвердженням цього є частина третя статті 34, де зазначено, що керівник ЗВО вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу вищої освіти, затверджує його структуру і штатний розпис, відповідає за результати діяльності закладу вищої освіти перед засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою), є розпорядником майна і коштів; забезпечує виконання фінансового плану (кошторису), укладає договори, забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку та інші.

Водночас, ректор українських ЗВО має здійснювати і представницько-іміджеві функції, про що зазначено у частині другій статті 34 Закону № 1556, керівник є представником закладу вищої освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених цим Законом і статутом закладу вищої освіти.

Треба правильно розуміти, що сучасний заклад вищої освіти – це окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну

та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [15]. При цьому нині успішний ЗВО – це фактично центр освіти, науки й культури. Динамічність соціально-економічного середовища, євроінтеграційні процеси, політико-правові реформи вимагають від українських ЗВО мобільної та гнучкої взаємодії з економічною та соціокультурною сферою. Тому управління ЗВО має бути ефективним, керівник має постійно тримати руку на пульсі, бути у тренді законодавчих змін, потреб ринку праці, нових методик освітнього процесу, розробок наукових досліджень.

Саме тому ми маємо вести мову про формування нової управлінської парадигми серед українських ЗВО. І її суть має полягати у відмові від управлінського раціоналізму класичних українських вищих шкіл менеджменту. Його має замінити гнучкість й адаптування ЗВО до постійних змін зовнішнього середовища. При цьому має місце застосування у процесі управління засобів ситуаційного підходу, відповідно до якого центральним моментом організації всередині ЗВО як відповіді на різні за своєю природою впливи ззовні є ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу ЗВО в цей період часу. Прикладом цього є особливий ковідний період, який вперше за історію існування всіх ЗВО стався, дія правового режиму воєнного стану в Україні. Звідси визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяють найбільш значущі фактори, впливаючи на котрі, можна ефективно досягати поставленої мети.

Окрім цього, особливою складовою нової управлінської парадигми має стати соціальна відповідальність менеджменту ЗВО як перед суспільством у цілому, так і перед колом людей, які безпосередньо працюють в ЗВО. Оскільки ті негативні прецеденти, які відомі українському суспільству щодо репутації керівника ЗВО також залишають відбиток на системі освіти, зокрема на управлінні закладами вищої освіти. Треба розглядати ЗВО як соціальну систему, ефективність якої залежить від головного її ресурсу – людини (науково-педагогічного, педагогічного, наукового працівника, інших працівників). Завдання менеджера полягає в тому, щоб організувати ефективну спільну роботу, у процесі якої кожна людина була б здатна максимально розкрити свій творчий і виробничий потенціал через активізацію таких факторів: лідерство, інноваційність мислення, стиль керівництва, кваліфікація і культура, мотивація поведінки, взаємини в колективі та реакція людей на зміни.

Справа в тому, що сучасний ЗВО не може бути полишений комунікації, зав'язків і співпраці з бізнесом, оскільки цього вимагає сьогодення. Тому втілення нових принципів управління дуже ускладнене і потребує радикального перегляду всієї філософії сучасного бізнесу, виробництва і культури, зміни психології осіб, які працюють, особливо нового покоління управлінських кадрів, значного підвищення їхньої кваліфікації, зміцнення та зростання їхнього особистісного і професійного потенціалу. Треба брати до уваги, що все більша кількість зарубіжних компаній намагається відійти від застарілих – командно-ієрархічних – відносин у своїх організаціях і підсилити позиції сучасного менеджменту шляхом кращого використання перш за все його соціально-психологічних засад, зокрема гуманістичних ідей, і створення найсприятливіших умов для особистісного та професійного розвитку кожного з членів персоналу.

Одночасно змінюються підходи до формування стратегії розвитку управління та його цілей, побудови структури організації і менеджменту, процесу розробки і прийняття управлінських рішень, роботи з персоналом та оцінки ефективності діяльності організації, її підрозділів та кожного з працівників. Отже, стає очевидно, що сучасний менеджмент – це не набір єдино правильних методів управління, готових рецептів і правильних відповідей на всі запитання. Менеджмент успішного закладу вищої освіти – це теорія, технологія й мистецтво управління, що постійно оновлюється банком новітніх ідей, уявлень, спостережень, практичних рекомендацій, співпраці, звернення до яких дає можливість свідомо осмислювати та виконувати посадові обов'язки менеджера як професійно підготовленого і функціонально обізнаного керівника.

Враховуючи закордонний досвід управління ЗВО, а також з аналізу поточної ситуації в Україні ми маємо мати сміливість говорити про необхідність формування нової української управлінської парадигми в системі вищої освіти. З метою ефективного функціонування ЗВО, беручи до уваги потребу оптимізації мережі ЗВО в Україні, ми маємо відійти від моделі ректора, який виконує адміністративні, господарські, фінансові, представницькі та ще ряд інших функцій. В Українських ЗВО має бути не узурпування владою осіб, які звикли керувати тим, чи іншим закладом вищої освіти, вони потребують розумного менеджменту, особливо в цей не простий для країни час. І якщо керівник

бачить значне зменшення контингенту здобувачів освіти, проблеми із наповненням спецфонду, відтік професійних кадрів, проблеми із виплатою справедливої заробітної плати, неможливість збереження та удосконалення матеріально-технічної бази, то він має прийняте розумне виважене рішення щодо ініціювання оптимізації, а не задовольняти свої власні амбіції і не дивлячись ні на що керувати і добувати свій строк на посаді ректора, а далі будь що буде із ЗВО.

Якщо ми проаналізуємо досвід кращих, успішних, прогресивних і престижних ЗВО України, то побачимо, що не дивлячись на статті 34 і 42 Закону № 1556 вони шукають оптимальні і ефективні моделі управління. Так, Київська школа економіки, яка відповідно до свого статуту є Приватною Установою «Університет «Київська школа економіки» (далі – КШЕ), а відповідно до даних Єдиної державної електронної бази з питань освіти є приватним закладом освіти. Має ректора, який відповідно до Виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань є керівником КШЕ. Це відображено у її статуті [5], де розділ 7 «Ректор» повністю дублює статтю 34 Закону № 1556.

Водночас, фактичними органами управління є Президент КШЕ з управлінською командою, яка складається з п'яти Віце-президентів. Треба зауважити, що КШЕ належить до когорти найкращих шкіл Центральної та Східної Європи, готуючи майбутнє покоління економістів світового рівня. Взагалі, діяльність КШЕ сприяє розвитку сфер економіки, бізнесу, а також економічної політики в Україні та сусідніх державах. Як бачимо в статуті відображена одна модель управління відповідно до статті 34, 42 Закону № 1556, а на практиці інша – дієва. Тобто ректор в цьому випадку лише номінальний суб'єкт, який є керівником відповідно до установчих документів, а фактично керує КШЕ інша особа – Президент.

Давайте проаналізуємо досвід державних ЗВО, що нетипової моделі управління. Так, у пункті 6.34 Статуту Національного університету «Одеська юридична академія» (далі – НУОЮА, Університет) [6] вказано особливість управління університетом як національним закладом вищої освіти визначається наявністю посади Президента Університету. Президент Університету обирається Конференцією трудового колективу Університету строком на 7 років. Аналізуючи Статут НУОЮА, особливо пункт 6.35, в якому сказано, що Президент вирішує питання перспективного розвитку Університету, сприяє розвитку зв'язків НУОЮА з державними органами, громадськими організаціями, закордонними партнерами, міжнародними організаціями, сприяє визначенню основних напрямів освітньої, наукової, науково-методичної та виховної роботи. Крім того, Президент формує ректорат і є його головою, він може отримувати інформацію про діяльність Університету від ректора та проректорів, Вченої ради, всіх керівників структурних підрозділів. Важливо зауважити, що відповідно до пункту 6.36 Статуту Президент Університету за виконання своїх повноважень не отримує заробітну плату. Таким чином, діяльність Президента університету спрямована на менторство та стратегічний розвиток НУОЮА, а ректор займається поточною діяльністю Університету. НУОЮА – потужний сучасний університет, який постійно прогресує у розвитку, збільшується мережа міжнародних партнерів, покращується матеріально-технічна база, відмінно працює академічна мобільність. Тому ми можемо констатувати, що модель президент-ментор – ректор-поточний менеджмент працює і має свої позитивні ознаки.

Не менш цікавим є практика іншого одеського ЗВО. Одеський національний технологічний університет (далі – ОНТУ) не тільки один з найстаріших освітніх і наукових центрів України, але й визнаний лідер з підготовки фахівців з вищою освітою. У цьому ЗВО щороку створюються сучасні навчальні науково-дослідні лабораторії, потужна видавнича діяльність. А високі індекси цитування вчених ОНТУ, їх участь у численних міжнародних програмах і грантах, практичне стажування студентів на кращих закордонних підприємствах, активне членство у 14-ти міжнародних організаціях і щорічна сертифікація за системою міжнародних стандартів ISO 9001:2015 підтверджують високий статус і міжнародне визнання здобутків цього закладу.

ОНТУ пішло інакшим шляхом, а ніж їх колеги НУОЮА. У Статуті є єдина згадка у підпункті 8 пункту 9.12 [6], що Конференція трудового колективу ОНТУ може обирати Президента Університету та затверджувати Положення про нього. А в окремому Положенні про президента Одеського національного технологічного університету (далі – Положення) вказано, що посада президента Університету вводиться з метою забезпечення динамічного розвитку Університету, запровадження якісних новітніх та сучасних технологій в освітньому процесі, науковій та міжнародній діяльності, європейської та світової інтеграції Університету, створення інноваційних навчально-наукових лабораторій, сучасних науково-практичних центрів та хабів, створення потужної бази для запровадження дуальної освіти, майданчику для розвитку

технологічних процесів промислових підприємств, а також підвищення ефективності стратегічного менеджменту у діяльності Університету та представництва його інтересів у суспільстві, наукових та бізнесово-промислових колах і громадських об'єднаннях [8].

У цьому Положенні досить широке коло повноважень Президента, серед яких:

- участь у розробці Стратегії, основних напрямків і програм діяльності та розвитку Університету, нагляд за виконанням положень Статуту;
- сприяє розвитку кадрової політики Університету та бере участь у заходах щодо дотримання трудового законодавства у трудових відношеннях у колективі;
- сприяє підвищенню ефективності рекламної та профорієнтаційної роботи з метою залучення молоді та працівників промисловості на навчання;
- бере участь у заходах щодо формування та розподілу навчального навантаження;
- бере участь у формуванні та оптимізації штату структурних підрозділів Університету;
- здійснює аналіз ефективності показників економічної діяльності Університету та надає пропозиції щодо їх покращення;
- сприяє ефективній взаємодії Університету з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільними та громадськими організаціями, суб'єктами господарської діяльності;
- сприяє залученню фінансових ресурсів для розвитку і підвищення конкурентоспроможності Університету у вітчизняному та міжнародному освітньому просторі;
- сприяє розвитку міжнародного співробітництва Університету з навчальними, науковими установами, промисловими підприємствами, бізнес-центрами і структурами та ін.

Таким чином, ми знову бачимо, що президент – це ментор, який дбає про стратегічний розвиток, розширення партнерської бази, підвищення престижу ЗВО серед українських закладів, а особливо в міжнародному освітньо-науковому середовищі. А ректор займається поточною діяльністю Університету і здійснює повсякденний менеджмент.

Маємо звернути увагу на досвід ще одного успішного провідного українського ЗВО, який є омріяним для величезної кількості абітурієнтів і має статут закладу з якіснішою освітою. Це приватний заклад вищої освіти «Український католицький університет» (далі – УКУ), він є особливим, оскільки його засновником є Києво-Галицька Митрополія Української Греко-Католицької Церкви [13].

В УКУ взагалі цікава модель, єдина така в Україні. Відповідно до Статуту є Великий Канцлер, який представляє інтереси Університету у відносинах з Апостольською столицею, церквами, релігійними і громадськими організаціями, державною владою, міжнародними організаціями, сприяючи єднанню з Католицькою Церквою і християнським світом. Він надає підтримку у відносинах Університету з Конгрегацією католицької освіти у Ватикані. Крім того,

- сприяє дотриманню християнського вчення і дисципліни, а також здійснює нагляд за виконанням місії та призначення Університету;
- призначає за поданням Сенату (Наглядової Ради) Президента Університету і видає декрет про його призначення;
- затверджує кандидатуру декана філософсько-богословського факультету і подає на підтвердження в Конгрегацію католицької освіти у Ватикані;
- має право висувати кандидатури на посаду Ректора Університету та відведення з етичних і світоглядних мотивів кандидатур на посаду Ректора Університету, погоджує його обрання шляхом видання Декрету про призначення Ректора;
- регулярно (принаймні раз на рік) відвідує Університет з офіційним візитом;
- сприяє в залученні фінансових ресурсів для забезпечення діяльності УКУ та бере участь у заходах Університету, спрямованих на пошук коштів для діяльності УКУ та інші представниці повноваження.

У свою чергу Президент УКУ:

- представляє Сенат (Наглядову Раду) у відносинах із Засновником і Великим Канцлером УКУ;
- представляє інтереси Університету у взаємодії з Українською Греко-Католицькою Церквою, державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, релігійними і суспільно-політичними організаціями, суб'єктами господарської діяльності, міжнародними організаціями і партнерами, сприяючи інституційному розвитку Університету;
- бере активну участь у розробці стратегії, основних напрямків і програм розвитку Університету;

- сприяє в залученні фінансових ресурсів для забезпечення діяльності Університету та бере участь у заходах Університету, спрямованих на пошук коштів для діяльності УКУ;
- має право виносити питання для розгляду та брати участь у засіданнях Ректорату та інших органах управління Університетом;
- має право призупинити дію будь-якого рішення Ректора чи Ректорату з наступним винесенням цього питання на розгляд Сенату (Наглядовій Раді);
- звітує перед Великим Канцлером про діяльність Сенату та Університету;
- вносить кандидатуру на посаду Ректора для обрання Сенатом (Наглядовою Радою);
- укладає і підписує від імені Засновника контракт з Ректором у порядку, передбаченому законодавством України, цим Статутом і внутрішніми документами Університету;
- погоджує щорічний звіт Ректора перед його представленням Сенату та загальним зборам (конференції) трудового колективу Університету;
- має право запрошувати до Університету високих гостей та інше.

А ось ректор УКУ, якраз здійснює все те, що передбачено у статті 34 Закону № 1556, тобто він здійснює безпосереднє управління діяльністю Університету. Ректор Університету, діє на засадах єдиноначальності, є його найвищою посадовою особою. Він безпосередньо або через підлеглих йому посадових осіб вирішує поточні питання навчальної, наукової, виховної, господарської та фінансової діяльності Університету. Ректор може делегувати частину своїх повноважень проректорам чи іншим посадовим особам Університету, що оформляє відповідним наказом.

Нам цікавий досвід управління в УКУ, оскільки він вважається інноваційним, ефективним і підприємливим закладом вищої освіти у всіх аспектах університетського життя, який визнаний закордоном, і до якого вступають абітурієнти з найвищими балами.

Висновки. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що прогресивні ЗВО України навіть в умовах дії Закону № 1556 шукають ефективну модель управління, оскільки типова модель «ректор єдине уособлення і представницьких і адміністративно-господарських функцій» потребує модернізації. Розуміючи, що це може викликати неоднозначні реакції серед українського ректорського корпусу, однак ми маємо прийняти те, що в Україні існує потреба у формуванні нової управлінської парадигми в ЗВО. Закон № 1556 має вже достатній досвід з 2014 року щодо процедури виборів та призначення ректорів, кількість внесених змін до згадуваної статті 42 свідчить, що є прогалини. Враховуючи досвід закордонних ЗВО, а також вже наявний досвід успішних українських ЗВО маємо розробити нову українську управлінську парадигму, яка буде відповідати сучасним реаліям та викликам і бути спрямованою на розбудову нової сучасної української освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про вищу освіту : Закон України № 1556-VII від 01.07.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#n722>
2. Chan and Richardson, “Board Governance in Canadian Universities.” DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3838.2012.00030.x>
3. Usher and Potter, A State of the Field Review of Post-Secondary Education, 12.
4. University act ACT [RSBC 1996] Chapter 468. URL: https://www.bclaws.gov.bc.ca/civix/document/id/complete/statreg/96468_01#section18
5. Статут приватної установи «Університет «Київська школа економіка». URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/08/Statut_PU_2022.pdf
6. Статут Національного університету «Одеська юридична академія». URL: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/statute-ONUT-2022.pdf>
7. Закон Польщі «Про вищу освіту і науку». URL: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-18750400>
8. Положення про Президента Одеського національного технологічного університету. URL: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/selection_president/regulations_about_president_university_ONTU.pdf
9. Congressional Research Service. URL: <https://fas.org/sgp/crs/misc/R43351.pdf>
10. University of Cambridge. URL: <https://www.governance.cam.ac.uk/governance/principal-officers/Pages/The-Chancellor.aspx>
11. The University of British Columbia. URL: <https://senate.ubc.ca/>
12. The State of Postsecondary education in Canada. URL: http://higherstrategy.com/wp-content/uploads/2019/08/HESA-Spec-2019-Final_v2.pdf
13. Статут Українського католицького університету. URL: <http://theologia.ucu.edu.ua/uk/misija-kafedry/statut-ukrajinskogo-katolyckogo-universitytetu-ugkc>

14. Василюк А. Освітня політика Європейського Союзу. *Шлях освіти*. 2007. № 3. С. 13–17.

15. Балабанов К.В. Основні тенденції розвитку освіти і науки в Європейському Союзі. URL: www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/Prvs/2009_3/1047.pdf

REFERENCES:

1. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy [On higher education: Law of Ukraine] № 1556-VII vid 01.07.2014, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#n722> [in Ukrainian]

2. Chan and Richardson, "Board Governance in Canadian Universities." DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3838.2012.00030.x>

3. Usher and Potter, A State of the Field Review of Post-Secondary Education, 12.

4. University act ACT [RSBC 1996] Chapter 468, available at: https://www.bclaws.gov.bc.ca/civix/document/id/complete/statreg/96468_01#section18

5. Statut pryvatnoi ustanovy "Universytet "Kyivska shkola ekonomika" [Charter of the private institution "University "Kyiv School of Economics"], available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/08/Statut_PU_2022.pdf [in Ukrainian]

6. Statut Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia" [Statute of the National University "Odesa Law Academy"], available at: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/statute-ONUT-2022.pdf> [in Ukrainian]

7. Zakon Polshchi "Pro vyshchu osvitu i nauku" [Law of Poland "On Higher Education and Science"], available at: <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/prawo-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce-18750400>

8. Polozhennia pro Prezydenta Odeskoho natsionalnoho tekhnolohichnoho universytetu [Regulations on the President of Odesa National Technological University], available at: https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/selection_president/regulations_about_president_university_ONTU.pdf [in Ukrainian]

9. Congressional Research Service, available at: <https://fas.org/sgp/crs/misc/R43351.pdf>

10. University of Cambridge, available at: <https://www.governance.cam.ac.uk/governance/principal-officers/Pages/The-Chancellor.aspx>

11. The University of British Columbia, available at: <https://senate.ubc.ca/>

12. The State of Postsecondary education in Canada, available at: http://higherstrategy.com/wp-content/uploads/2019/08/HESA-Spec-2019-Final_v2.pdf

13. Statut Ukrainskoho katolytskoho universytetu [Statute of the Ukrainian Catholic University], available at: <http://theologia.ucu.edu.ua/uk/misija-kafedry/statut-ukrajinskogo-katolyckogo-universytetu-ugkc> [in Ukrainian]

14. Vasylyuk, A. (2007), "Educational policy of the European Union", *Shliakh osvity*, vol. 3, pp. 13–17. [in Ukrainian]

15. Balabanov, K. Osnovni tendentsii rozvytku osvity i nauky v Yevropeiskomu Soiuzi [Main trends in the development of education and science in the European Union], available at: www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/Prvs/2009_3/1047.pdf [in Ukrainian]

УДК 351

JEL I28

Гришина Юлія Миколаївна, доктор юридичних наук, професор, народний депутат України. **Пижова Марина Олександрівна**, доктор юридичних наук, в.о. проректора з наукової роботи та рекрутації, Державний податковий університет. **Управління закладом вищої освіти: пошук ефективної моделі.**

У статті актуалізована проблема управління закладом вищої освіти та пошук ефективної моделі такого управління. Проаналізовано досвід закордонних закладів вищої освіти та наявних в них моделей управління. Підкреслено, що існує необхідність формування нової української управлінської парадигми в системі вищої освіти. Зроблено висновок, що успішні українські заклади вищої освіти шукають ефективну модель управління з метою прогресивного функціонування та розвитку. Обґрунтовано дається позитивна оцінка моделі управління «президент – ментор, який дбає про стратегічний розвиток, ректор – здійснює поточний менеджмент закладу вищої освіти».

Ключові слова: заклад вищої освіти, модель управління, ректор, президент, управлінська парадигма, менеджмент.

UDC 351

JEL I28

Yulia Gryshyna, Doctor of Law, Professor, Member of Parliament of Ukraine. **Maryna Pyzhova**, Doctor of Law, Acting Vice-Rector for Research and Recruitment, State Tax University. **Management of higher education institution: search for an effective model.**

The article actualizes the problem of management of higher educational institutions and the search for an effective model of such management. The experience of foreign higher education institutions and their existing management

models are analyzed. The requirements for the position of rector (head) of higher educational institutions of Ukraine in accordance with the Law of Ukraine "On Higher Education" are highlighted. Based on the Ukrainian educational legislation it is determined that in Ukraine the rector performs a wide range of functions from representative to economic and administrative. The need to form a new Ukrainian management paradigm in the system of higher education was emphasized. It is emphasized that Ukrainian higher education institutions more than ever need smart management, not usurpation of power by persons who have long been rectors. It is concluded that modern management is not a set of the only correct management methods, ready-made recipes and correct answers to all questions. The analysis among Ukrainian higher education institutions with an atypical management model is carried out. It is concluded that successful Ukrainian higher education institutions are looking for an effective management model for the purpose of progressive functioning and development. The positive assessment of the management model "the president is a mentor who takes care of strategic development, the rector is responsible for the current management of the higher education institution" is substantiated. It is proved that the need to develop a new Ukrainian management paradigm is due to modern realities and challenges facing Ukrainian higher education today. It was emphasized that the management of a successful higher education institution is a theory, technology and art of management, which is constantly replenished with a bank of the latest ideas, concepts, observations, practical recommendations, cooperation, access to which makes it possible to consciously comprehend and perform the duties of a leader as a professionally trained and functionally aware leader.

Key words: higher education institution, management model, rector, president, management paradigm, management.