

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 2.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.2>**

**УДК 378(477)**

*О. Ю. Бобровська,*

*д. держ. упр., професор, професор кафедри економіки та економічної безпеки, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2174-9040>*

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
УКРАЇНИ ЯК ПРОВІДНИЙ ФАКТОР ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ  
І ПРОГРЕСИВНОГО РУХУ**

*O. Bobrovska,*

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the  
Department of Economics and Social and Economic Security,  
University of Customs and Finance*

**ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE HIGHER EDUCATION  
SYSTEM OF UKRAINE AS A LEADING FACTOR IN POST-WAR  
RECOVERY AND PROGRESSIVE MOVEMENT**

*У статті розкриваються найважливіші аспекти організації діяльності ЗВО, зміст теоретичних і методичних аспектів навчальних процесів підготовки фахівців вищої кваліфікації і управління ними. Вища освіта розглянута як провідний фактор розвитку держави. Показана природа системної взаємодії розвитку країни із розвитком системи вищої освіти і забезпечення потреб країни з урахуванням чисельності нової генерації фахівців. Визначено зміст*

загальнодержавних програм розвитку і реформування ЗВО України, напрямів їх підтримки, пріоритети й основні завдання. Показано, що за певних позитивних змін у розвитку ЗВО України сьогодні існує низка невідкладних заходів, які мають бути передбаченими і реалізованими з боку органів публічної влади. Основна увага приділена доказам необхідності глибокого розуміння Урядом країни ролі вищої освіти як базової основи створення і накопичення інтелектуального потенціалу держави та закріплення її ролі в стратегіях, програмах і планах розвитку, кроках їх досягнення. Висвітлено змістовні і практичні засади формування змісту складових елементів процесу навчання і підготовки фахівців, заходи щодо структурного реформування і перебудови системи вищої освіти і заходи, спрямовані на соціальний захист викладачів, працівників ЗВО і випускників. Визначено складники поглиблення взаємодії держави, галузей і регіонів, суб'єктів господарювання і суспільства із системою вищої освіти, її підтримки і розвитку. З'ясовано цілі і завдання держави стосовно оптимізації реформування системи вищої освіти як основи розвитку країни. Розглянуто зміст і стан процесів організаційного реформування, охарактеризовано перші кроки і результати об'єднання ЗВО. Показано, що організаційна модернізація вищої освіти повинна здійснюватись без порушення базових основ освіти зі збереженням наукових, методичних і нормативно-законодавчих напрацювань, які були використані при її побудові. Підкреслено, що реформування потребує внесення змін щодо кількісного і фахового стану структурних підрозділів, змісту їх діяльності, відносин та інших параметрів, які слід здійснювати шляхом переосмислення і перегляду наявного стану, визначення проблемних питань, причин і наслідків від їх існування. Наголошено, що необхідним стає перегляд стратегій, програм і планів розвитку вищої освіти, підтримки процесів її розбудови. Визначені чинники, які необхідно врахувати при розробці цілей, принципів і заходів розвитку вищої освіти країни.

*The article reveals the most important aspects of the organization of higher education activities, the content of theoretical and methodological aspects of educational processes for training and managing highly qualified specialists. Higher education is considered as a leading factor in the development of the state.*

*The nature of the systemic interaction of the country's development with the development of the higher education system and ensuring the country's needs, taking into account the number of new generations of specialists, is shown. The content of national programs for the development and reform of higher education institutions of Ukraine, areas of their support, priorities and main tasks are determined. It is shown that with certain positive changes in the development of higher education institutions of Ukraine today there are a number of urgent measures that should be foreseen and implemented by public authorities. The main attention is paid to evidence of the need for a deep understanding by the Government of the country of the role of higher education as the basic basis for creating and accumulating the intellectual potential of the state and consolidating its role in development strategies, programs and plans, steps to achieve them. The substantive and practical principles of forming the content of the constituent elements of the process of education and training of specialists, measures for structural reform and restructuring of the higher education system and measures aimed at social protection of teachers, employees of higher education institutions and graduates are highlighted. The components of deepening the interaction of the state, industries and regions, business entities and society with the higher education system, its support and development are determined. The goals and objectives of the state regarding the optimization of the reform of the higher education system as the basis for the country's development are clarified. The content and status of the processes of organizational reform are considered, the first steps and results of the unification of higher education institutions are characterized. It is shown that the organizational modernization of higher education should be carried out without violating the basic foundations of education with the preservation of scientific, methodological and regulatory and legislative developments that were used in its construction. It is emphasized that reform requires changes in the quantitative and professional status of structural units, the content of their activities, relations and other parameters, which should be carried out by rethinking and revising the current state, identifying problematic issues, causes and consequences of their existence. It is emphasized that it becomes necessary to review strategies, programs and plans for the development of higher education, support the processes of its development. Factors that must be*

*taken into account when developing goals, principles and measures for the development of higher education in the country are identified.*

**Ключові слова:** *система вищої освіти, система публічного управління, органи публічної влади, структура, організаційна побудова, навчально-наукова діяльність, процеси, процеси навчання, стандарти, чинники впливу, реформування, реструктуризація, розвиток, стратегування, програмування.*

**Keywords:** *higher education system, public administration system, public authorities, structure, organizational structure, educational and scientific activities, processes, learning processes, standards, influencing factors, reform, restructuring, development, strategizing, programming.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Освіта є пріоритетною сферою духовного, культурного, соціально-економічного розвитку суспільства. На конституційному рівні закріплено право кожної людини на освіту. Пріоритетність вищої освіти як гаранта забезпечення розвитку суспільства зумовлює розгляд діяльності системи вищої освіти, як невіддільного складника народного господарства держави.

В умовах воєнного і післявоєнного періоду відновлення України і врахування особливостей стрімких змін сучасного стану суспільства виникає проблема підтримки цієї галузі, необхідність перегляду, переосмислення і подальшого вдосконалення концептуальних ідей і поглядів на зміст, основні напрями і процеси її подальшого вдосконалення і поєднання стратегічних напрямів розвитку вищої освіти з усіма напрямками відновлення і розбудови держави. Потребує поглибленого аналізу зміст і розширення принципів і стратегічних напрямів відновлення, зміцнення і розвитку держави та ролі вищої освіти в їх забезпеченні. Потребують подальшого удосконалення й уточнення методи, технології, механізми, структури, відносини, організаційні процеси, оптимальні умови функціонування освітньої галузі, удосконалення механізмів управління ними і процесів їх саморегулювання. Необхідним стає гарантоване забезпечення тісного співробітництва закладів вищої освіти (далі

– ЗВО) і органів публічної влади, роботодавців, бізнесу, що стимулюватиме творчий пошук розвитку вищої освіти як підґрунтя розвитку держави.

Як найголовніший чинник розвиток людського капіталу у складі динамічного розвитку суспільства, формування світогляду, професіоналізму і кваліфікації фахівців, процесів відтворення і розвитку країни, заснованих на використанні комбінації елементів, повинен формуватись як цілісність. Це дозволить будувати і застосовувати багатокритеріальні рішення з використанням систематизованих і глибоких знань, ерудиції і творчості, високих професійних компетенцій і культури особистості. Ці процеси потребують системного й систематичного вдосконалення за цілим комплексом напрямів і процесів у змісті, організації та управлінні освітньою галуззю. Серед базових компонент розвитку системи вищої освіти і їх параметрів виділяють: збалансованість потреб країни у фахівцях з вищою освітою і кількість їх випуску ЗВО країни; зміст, структуру і спрямованість здобутих у ЗВО спеціальних і фахових знань і кваліфікації для досягнення поточних і стратегічних планів розвитку галузевого господарства країни; організацію навчальних заходів, процесів і умов навчання здобувачів ЗВО; забезпечення на сучасному етапі з огляду на перспективу розвитку ЗВО викладачами й обслуговуючим персоналом вищої кваліфікації; підвищення ефективності розвитку системи управління ЗВО і рівня достатності фінансового забезпечення діяльності; побудову міцних практичних взаємовідносин ЗВО з органами публічної влади, бізнесом і суспільством; створення системи стимулювання і мотивування результатів діяльності ЗВО і їх працівників за чітко встановленими показниками і їх сукупності та ін.

На сучасному етапі перераховані основні складові компоненти системи вищої освіти потребують ретельного аналізу, продовження пошуків шляхів удосконалення й активізації участі системи вищої освіти у вирішенні наявних проблем відновлення економіки і соціального розвитку країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія організації систем суспільного розвитку широко охоплює питання організації та управління

суб'єктами виробничої діяльності, майже всі її досягнення застосовуються в побудові раціональної організації і функціонуванні виробничих суб'єктів господарювання.

На жаль, у системі публічного управління й системі вищої освіти здобутки цієї науки використовуються значно менше. Переважають адміністративні, рідко змінювані методи діяльності, застосування яких підтверджується законодавством. Але світ змінюється, потребує нових моделей удосконалення і розвитку існуючих систем й організаційних засад всіх видів діяльності суспільства, що стають незмінною частиною досягнення очікуваних результатів. Здійснювані дослідження спираються на результати відомих зарубіжних вчених, які створювали дослідницьку базу, розвивали її починаючи з 19 ст. Основоположниками ідеї теорії організації і праці стали зарубіжні науковці Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Є. Мейо, Ч. Барнард, Д. Макгрегор, А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Р. Саерт, Дж. Марч, Г. Саймон [3, с. 29–39]. Перша сучасна фундаментальна спроба системного аналізу функціонування соціальних структур та управління ними була зроблена основоположником організаційної науки О. Богдановим, який створив концепцію «всезагальної організаційної науки», де були зведені універсальні організаційні принципи в єдине вчення [1, с. 71]. На сучасному етапі розвитку української державності значний доробок у теорію організації внесли українські вчені Г. Дорошук, Г. Монастирський, С. Харічков, О. Потьомкіна та ін. [2; 3]. Теоретичні і практичні аспекти організаційного розвитку – організаційні зміни, організаційний інжиніринг, організаційне конструювання, організаційна культура, організаційне моделювання, організаційна поведінка, організаційне управління знайшли відображення в працях О. Коршунової, С. Некрасова, Н. Некрасової, Д. Новікова, О. Бусигіна, Г. Кана, Д. Каца, С. Клягіна, Е. Короткова, А. Коцюри К. Левина, О. Паніної, В. Новака, В. Родченка та ін. [3; 23]. Але в їх працях питання організаційного розвитку в системі вищої освіти України майже не підіймаються, незважаючи на роль, масштабність, потужність і вплив цієї галузі на стан і розвиток країни.

Перші результати дослідження цієї проблеми показали її різновекторність, масштабність, взаємопов'язаність усіх її складників і необхідність подальших кроків глибоких досліджень і системного розгляду [4; 5; 6].

Не ставлячи завдання подальшого розвитку існуючої теорії організації безпосередньо для дослідження системи вищої освіти, з існуючих основних моделей організації (класичної, бюрократичної, неокласичної, інституційної і системної) [3, с. 42] була обрана інституційна модель із застосуванням вибору її складників, які дозволяють більш повно уявити рівень інтелектуальної організації вищої освіти, як соціальної системи з її головним соціальним капіталом – людьми.

**Постановка завдання:** проаналізувати зміст, склад і організацію діяльності ЗВО країни, заходи щодо їх організаційної перебудови; визначити невирішені питання і чинники впливу на забезпечення ефективності здійснюваних реформ і послідовність кроків щодо забезпечення запланованих заходів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система вищої освіти України за призначенням і складовими компонентами, змістом діяльності, спрямованістю, напрямками розвитку та іншими параметрами і характеристиками належить до квазіскладної соціальної, творчої організації, що об'єднує діяльність з організації набуття вищої професійної освіти і кваліфікації населення, групування, координації, регулювання й управління процесами підготовки фахівців для сьогодення і майбутнього і створення наукового, виробничого та соціального потенціалу розвитку країни.

Сьогодні процеси в системі вищої освіти ЗВО регульовані і контрольовані. Вони будуються з використанням освітніх програм і стандартів вищої освіти, навчальних планів підготовки фахівців різних спеціальностей, робочих програм дисциплін, їх навчально-методичних комплексів та силабусів, конспектів лекцій та інших напрацювань, щодо розробляються із застосуванням новітнього інформаційного забезпечення. Це надає повне деталізоване уявлення і велику користь студентам для глибокого опанування

знань. Цілі й завдання системи вищої освіти спрямовуються на відповідність стратегіям і завданням розвитку галузей регіонів і держави, їх інтеграції на користь суспільства. Водночас потреби в системі вищої освіти з точки зору потреб суспільства не вважаються якісно задоволеними ні владою, ні бізнесом. Ці питання широко дискутуються в наукових колах і органах влади, однак конкретні кроки їх вирішення не помічаються. Відсутній план модернізації і системності вжитих заходів для стимулювання запитів вищої освіти. Вони не здійснюються цілеспрямовано і обґрунтовано. Не наводиться інформація про реальний стан мережі ЗВО і дані системного аналізу з урахуванням сучасних реалій, комплексної системної аналітики результатів освітньої діяльності і працевлаштування випускників.

Наголос на недостатньо якісному наданні ЗВО України освітніх послуг із вуст представників органів публічної влади, суб'єктів господарювання є образливим, недоречним і політично ганебним. Органи публічної влади не звертають увагу і не аналізують причини і наслідки проблем, що періодично виникають. Спостерігається відсторонення бізнесу від проблем підготовки фахівців, не приймаються заходи з підвищення ролі освіти тощо.

В останні роки Міністерство освіти і науки України проводить так звану реорганізацію ЗВО шляхом їх об'єднання. Варіанти об'єднання обираються в основному за адміністративним принципом і обіцянками влади стосовно підтримки. Згода ЗВО не є їх прямим бажанням. Ці процеси повинні здійснюватись на основі глибокого аналізу й оцінювання очікуваних позитивних результатів, підтверджуватись відповідними розрахунками, а не тільки врахуванням демографічного чинника. Необхідне чітке визначення критеріїв доречності варіантів укрупнення, його впливу на укріплення і розвиток системи вищої освіти на основі чіткої концепції, принципів і критеріїв побудови раціональних моделей структур об'єднання ЗВО за обсягами, змістом діяльності, оптимізації освітньо-професійних програм і набуття чітких нових можливостей для здобувачів і персоналу.

Поки процес укрупнення ЗВО вплинув тільки на погіршення

самопочуття викладачів, перевантаження керівництва, зростання масштабності діяльності за відсутності послідовних і взаємодоповнюваних кроків з недопущення відпливу висококваліфікованих кадрів, нечіткості процесів організації, раціональної перебудови внутрішньої структури, її гнучкості, появи нових суб'єктів внутрішнього менеджменту і підвищення раціональності організаційних процесів.

За результатами проведеного Рахунковою палатою України аудиту ефективності на тему «Проблеми мережі закладів вищої освіти: далі утримувати чи реформувати» підтверджено, що за період з 2021 р. до жовтня 2024 р. управлінська діяльність МОН стосовно реформування мережі ЗВО, що перебувають у сфері його управління, виявилася малопродуктивною. Прийнято 20 рішень про реорганізацію, але повністю виконані з них тільки 7 [12]. При цьому визнано, що МОН не має повної достовірної інформації стосовно реального стану мережі ЗВО. Не здійснено системний аналіз їх функціонування, не актуалізовано прогностичні сценарії розвитку та не ідентифіковано ризики реформування. За підсумками аудиту ключова рекомендація Рахункової палати стосувалася необхідності МОН розробити гнучкі та зрозумілі кроки для ефективного реформування мережі ЗВО, що задовольнятимуть інтереси всіх учасників процесу [11]. Але відповідних дій не сталося. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року «Освіта переможців» [10], прийнятий у 2024 р., проблем оптимального реформування ЗВО України за ключовими напрямками не окреслив.

Вражає відсутність в об'єднувальних ЗВО спільних споріднених систем наукових знань, зв'язків, можливих напрямів освіти і спеціалізацій. Так, наприклад, утворення в місті Дніпро Українського державного університету науки і технологій за рахунок реорганізації шляхом приєднання до університету Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, Національної металургійної академії України, Українського державного хіміко-технологічного університету, Придніпровської державної академії будівництва та архітектури,

Придніпровської державної академії фізичної культури і спорту поки не ілюструє спільних наукових здобутків. А збільшення кількості факультетів і кафедр, спеціальностей і спеціалізацій поки не супроводжується зростанням їх досконалості й інноваційності в напрямі розвитку безпосередньо у змісті вищої освіти. Економія коштів від звільнення певної кількості персоналу – це одноразова вигода, яка в майбутньому не принесе бажаного результату. Рівень кваліфікації і дослідницьких здібностей викладачів формується роками, а їх втрата для ЗВО в процесі реформування також приносить тільки від’ємний результат.

Теза, з якою виступають деякі представники органів публічної влади стосовно того, що можуть бути університети, які не повинні займатися науковою діяльністю, свідчить про глибоке нерозуміння змісту навчання фахівців нового покоління в системі вищої освіти. Адже кожний викладач, крім класичних знань зі свого предмета, обов’язково надає основи їх інноваційного поповнення результатами індивідуальної наукової діяльності. Не враховувати цей аспект – означає погіршення якості навчання й руйнування його основ – системи наукових досліджень. Тому питання структури і якості наукових ресурсів навчання і змісту наукової діяльності викладачів ЗВО також потребує окремої уваги. Вища освіта завжди поєднувалася з науковими дослідженнями. Світові рейтинги університетів значною мірою визначаються кількістю провідних вчених-викладачів ЗВО, обсягами і результатами наукових досліджень. В Україні кількість наукових кадрів ще у 2014 р. на 1 тис. економічно активного населення становила 3,7 осіб, у той час як у Фінляндії ця цифра дорівнювала 15,4, Японії – 11, США – 9,7, Чехії – 8,8, Німеччини – 11,5, Польщі – 6,4, а в середньому в країнах ЄС – 9,2 [20].

Процеси організаційного удосконалення елементів системи вищої освіти здійснюються майже без застосування знань науки організація, без урахування системи закономірностей формування і розвитку наукової організації процесів праці в складних динамічних системах, закономірностей їх розвитку, врахування ознак, принципів і питань генези. Поняття «організація» має

двоїстий характер – організація як «система», і організація як «процес». І перше, і друге розглядається як самостійний складний об'єкт управління за формою, змістом, взаємозв'язками, взаємовідповідальністю та іншими властивостями. ЗВО з позиції сучасної теорії організації – це складні відкриті системи, які спираються на єдність елементів, мають тісні зв'язки із зовнішнім середовищем, до якого вони причетні і з яким тісно пов'язується їх реорганізація, структурна організація і перебудова. На останні впливає невизначеність проблеми зовнішнього середовища, складові зв'язки між ними, невизначені можливості чіткої ідентифікації й перебігу процесів подолання негативних змін і запровадження нових інституцій. Очікуваний рівень розвитку економічної, матеріально-технічної бази, креативність соціальної організації суспільства, рівні науково-технічного розвитку і темпи запровадження інноваційних змін слід попередньо чітко визначати. Вони повинні бути представлені розрахованими очікуваними показниками реформування і реінжинірингу, переліком і змістом умов утримання й підвищення конкурентоспроможності.

Водночас сьогодні не існує визначеного змісту поняття «організація системи вищої освіти», що не дозволяє визначати всі складники і процеси її побудови та реформування. Як система організації вища освіта повинна мати досить чітке визначення технологій і процесів організації діяльності, характеристики організаційного упорядкування, структурну визначеність і досконалість. З огляду на зазначене їй можна надати таке визначення: *система вищої освіти являє собою комплексну інституційну модель державної системи освіти, яка має об'єктивну природу, розвивається на основі досягнень усіх систем наукових знань, цілеспрямовується на прогресивні тенденції і конструкції процесів організації і враховує наповнення їх інноваційним змістом. Вони складаються з елементів методологічних, методичних, науково-знанневих організаційних та інформаційно-аналітичних складників. Інструментарій їх опанування являє собою перелік елементів їх структур, алгоритмів дії, операцій і технологій, навчальних і наукових*

*процесів, які є соціально спрямованими, обґрунтованими, вмотивованими і ресурсозабезпеченими.* Застосування змісту цього визначення дозволить систематизувати, групувати й визначати особливості якісної організації системи вищої освіти як пріоритетної сфери і галузі розвитку країни.

Головною метою належної організації діяльності є налагодження інноваційних процесів підготовки фахівців нової формації для створення інноваційного і професійного потенціалу держави. З існуючих наукових підходів до організації управління (системного, процесного, технологічного, функціонального, концептуального, комплексного та інших) першим для удосконалення процесів організації доцільно використати процесний підхід з подальшим приєднанням до нього всіх інших підходів.

Послідовність і здійснення організаційних елементів побудови ефективного організаційного середовища являє собою складне завдання, яке для свого вирішення потребує наукового аналізу й обґрунтування при дотриманні безперервного і якісного плину навчальних процесів. Уявляється, що еволюційні організаційні перетворення слід починати з аналізу основних організаційних і змістовних компонентів системи вищої освіти і ЗВО конкретно. Необхідним є визначення їх складників, змісту, потенціалу і впливу на якість результатів навчальних процесів з урахуванням ідеї подальшого суспільного розвитку, становлення й підвищення ефективності реалізації науково-технічних, соціально-освітніх, соціально-культурних цілей розвитку системи вищої освіти України в сьогоденні й майбутньому, і гарантією формування освітнього професійно-кваліфікаційного, економічного і ресурсного потенціалу держави.

Для ЗВО існують різні варіанти організаційного удосконалення, які відрізняються тим, що організаційні процеси стосуються різних аспектів діяльності в напрямі розвитку викладацького, професійно-кваліфікаційного людського інтелекту і освіченості людей, їх високої свідомості, вміння генерувати, аналізувати й узагальнювати складну інформацію, володіння аналітичним критичним мисленням, готовністю до постійного зростання,

соціальної і професійної мобільності та їх розвитку. Створення й організація діяльності цієї категорії працівників є першим і основним кроком організації діяльності ЗВО.

Розглянемо найвпливовіші аспекти організації навчальної діяльності ЗВО за процесним підходом. Формування процесів діяльності ЗВО здійснюється й підпорядковується законодавству України. Структурні підрозділи ЗВО утворюються (реорганізуються) рішенням вченої ради в порядку, визначеному Законом України «Про вищу освіту» (ст. 32, п. 13) [7], а статuti ЗВО розробляються за зразком [18] і подаються вищим колегіальним органом громадського самоврядування ЗВО (загальні збори трудового колективу) (ст. 15) на затвердження органу публічної влади відповідної території (засновнику ЗВО) і погоджуються Міністерством освіти і науки України. Для вирішення поточних питань діяльності у ЗВО створюються робочі органи (ректорат, деканати, приймальна комісія тощо) і дорадчі органи управління (рада роботодавців, рада інвесторів, рада бізнесу, студентська, наукова рада тощо) (ст. 38) [7].

Освітні програми навчання ЗВО складають самостійно, обираючи види і кількість дисциплін, і самостійно затверджують їх зміст. Хоча при цьому перелік дисциплін по одній і тій самій спеціальності в різних ЗВО відрізняється, незалежно від того, що вони готують фахівців з однакових спеціальностей і навіть спеціалізацій. Тобто спостерігаємо різне бачення змісту і систем надаваних знань, які певним чином регулюються КВЕДами [8; 9]. Немає чіткого визначення змісту і спрямованості дисциплін, що викладаються, згідно з потребами забезпечення системи знань і професійних навичок за галузями, регіонами і суб'єктами господарювання.

Право ЗВО самостійно обирати спеціалізації і комплекси навчальних дисциплін суттєво розширюють їх можливості до участі в розвитку господарських комплексів держави. Але при цьому недостатньо дотримані реальні потреби сьогоденного і майбутнього відновлення і розвитку економіки держави, що повинно стати обов'язковим контрольованим результатом

діяльності ЗВО в сучасних умовах. Однак реформи з укрупнення ЗВО, питання аналізу й оцінювання організаційного рівня ЗВО поки повністю не охоплюють, хоча повинні враховувати і супроводжуватись цілою низкою організаційних змін: внутрішньої організаційної структури ЗВО, організаційних процесів навчання, організаційних відносин у складі учасників процесів професійної і кваліфікаційної структури працівників, організаційної культури, організаційних регламентів, методів і форм організації діяльності, змін організаційних ідей у системі управління і створення інших передумов інноваційної системи змісту діяльності й очікуваних результатів.

Аналізуючи професійно-кваліфікаційну структуру викладацького складу, слід розуміти, що професія викладача ЗВО є творчою і складною. Вона базується на володінні широким спектром знань, мистецтвом їх викладання, здатності науково-методологічної творчості, майстерності опанування і подання теоретичних і практичних методів, способів, навичок і технологій опанування спеціальними і галузевими знаннями й навичками, вмінням письмово й усно надавати нові знання і матеріал здобувачам знань, мати високу соціальну культуру, державотворчу і патріотичну ерудицію й високу громадянську свідомість. Особливими вміннями викладачів є інтеграція міжпредметних і міждисциплінарних знань, вміння їх надавати в різних видах майбутньої професійної діяльності здобувачів. Викладацька діяльність є впорядкованою, раціонально організованою, спланованою за змістом і регламентом роботи, спрямованою на мобілізацію інтелектуальних ресурсів слухачів для успішного засвоєння знань і опанування ними певних компетенцій за спектрами дисциплін, що вивчаються. Однак при цьому нервово-психічне навантаження цієї розумової праці потребує постійної напруги й активізації аналітичної та синтетичної функцій нервової системи, постійної уваги, напруження пам'яті, здорових слухових аналізаторів і їх навантаження, сприйняття і переробки інформації, оновлення і розвитку комплексу умовних рефлексів [21, с. 41], що висуває підвищені вимоги до організації й умов здійснення викладацької праці, високих мотиваційних стимулів і важелів їх задоволення. За їх відсутності така діяльність

не буде високоефективною і може стати причиною важких захворювань. Однак незважаючи на це, умови і стимулюючі чинники забезпечення ефективності викладацької діяльності в останні роки мають тенденцію до все більшого погіршення, що спричиняє професійне вигорання, обумовлене цілим рядом об'єктивних та суб'єктивних причин [22, с. 63]. І, на жаль, розуміння ролі і значущості цієї категорії еліти будь-якої нації з боку органів публічного управління, особливо у воєнний і повоєнний час, вкрай недостатнє. Прояв недооцінювання ролі викладачів у вищій освіті України став надзвичайно красномовним.

Потребує поглибленої уваги організація праці викладачів ЗВО. У структурі діяльності науково-педагогічного працівника ЗВО виокремлюється навчальна, методична, організаційна робота його як викладача та наукова, дослідницька, консультативна, експертна робота як наукового співробітника. Нині у професійній структурі викладачів багатьох ЗВО знижується роль таких працівників, як асистенти, старші викладачі і викладачі. Більшість ЗВО обмежують їх присутність у штатному розкладі, незважаючи на їх наявність у Професійному стандарті на групу професій «Викладачі закладів вищої освіти» [13]. Скоротилася кількість персоналу обслуговування кафедр – лаборантів, спеціалістів (фахівців). Заслуговує на увагу і розподіл роботи викладачів за ступенем складності. Навчальне навантаження докторів наук і кандидатів наук (докторів філософії) перевантажене організаційними функціями з обслуговування навчального процесу, необґрунтованими і навіть зменшеними залишаються норми часу на виконання методичної і наукової роботи. Спостерігається і неврахування ролі наукового обґрунтування підвищення навантаження професорського складу, доцільності його використання для усіх видів робіт, які можуть виконуватись персоналом нижчої кваліфікації, адже очевидно, що робочий час професора не повинен витратитись на роботи, які можуть виконувати фахівці нижчої кваліфікації.

Чинні нормативи для планування кількості науково-педагогічних працівників ЗВО залежно від кількості студентів [19] призвели, з одного боку,

до суттєвого зменшення кількості викладачів в основних структурних осередках ЗВО – випускаючих кафедрах, склад яких може налічувати до 5 викладачів, а з іншого боку, до поступового зниження якості викладання. Сьогоднішні заяви представників органів публічної влади про їх доречність свідчать про недостатнє розуміння організації процесів навчання, оскільки незалежно від кількості студентів в аудиторії викладач повинен з ними працювати. Навчальна робота складається з лекцій, лабораторних, практичних, семінарських, індивідуальних занять та консультування [7, ст. 50]. На кожного викладача сьогодні покладається читання від 6 до 10 (інколи більше) навчальних дисциплін, що не призводить до облаштування їх якісними науковими і навчальними матеріалами. Крім того, викладач повинен брати участь у наукових дослідженнях, створенні методологічної основи набуття знань студентами, методик проведення різних видів занять. Залік чи екзамен з дисциплін, на опанування яких виділяється 1–2 кредити, фактично не містить засвоєння конкретних знань з профільної підготовки для можливого займання майбутніх посад.

Норми часу для планування й обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи науково-педагогічних працівників ЗВО до квітня 2022 р. регулювався наказом МОН України № 450 від 7 серпня 2002 р., в якому надавався перелік основних видів методичної, наукової й організаційної роботи, але без зазначення норм часу. Зазначені норми часу ЗВО визначають індивідуально в межах затвердженого річного робочого часу, а максимальною нормою часу навчального навантаження на одну ставку викладача заплановано 600 годин на навчальний рік [7, ст. 56]. Робочий час науково-педагогічних працівників згідно з чинним законодавством становить 36 годин на тиждень. Водночас мінімальні норми викладання старших викладачів та професорів у Франції становить 128–192 навчальні години на рік, залежно від виду педагогічної діяльності. Подібна ситуація спостерігається в Угорщині, Польщі, Румунії та Словенії. В Німеччині та Хорватії інша ситуація, навчальне навантаження становить 300

годин на рік [23].

Сьогодні реальні норми часу праці в різних ЗВО країни відрізняються. Для розрахунку обсягу навчального навантаження науково-педагогічних працівників ЗВО затверджуються норми часу для планування й обліку від 23 до понад 80 видів роботи, у тому числі: більше ніж 20 видів навчальної діяльності, більше ніж 40 видів – методичної, більше ніж 10 – наукової та 15 – організаційної роботи науково-педагогічних працівників [14; 15; 16; 17]. І хоча затверджені норми не суперечать законодавству, але по факту збільшують навантаження на викладача за рахунок погіршення його структури. Навантаження викладачів має тенденцію до підвищення за рахунок зменшення часу навіть на керівництво і захист курсових та кваліфікаційних робіт, захист звітів з проходження практик, часу на перевірку індивідуальних завдань, рефератів, есе, проведення перевірок знань за модулями тощо. Відбулося зменшення часу на індивідуальне спілкування зі студентами, хоча воно має велике значення для формування майбутніх фахівців.

Крім того, у зв'язку із запровадженням дистанційного (змішаного) навчання в період постійного погіршення ситуації в Україні, спричиненої спочатку поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19), а потім війною, норми праці ще більше потребують переосмислення з деталізацією переліку робіт, що виконуються. Стає очевидним, що структура навчального навантаження і норми праці потребують найскорішого перегляду й переосмислення з метою їх оптимізації при розрахунках чисельності викладачів з урахуванням нових реалій розвитку і контролю за дотриманням цих норм. Навантаження повинно враховувати обсяг праці, її складність, якість і важливість освітніх програм, ефективність навчання, інновації в освіті, їх зв'язок з передбачуваними змінами, розширенням застосування цифрових технологій, а також переформатування суспільної діяльності у світі і довкіллі.

Потребують більшої уваги до визначеності, подальшого упорядкування технологічні умови здійснення навчальних процесів. В Законі України «Про вищу освіту» вони стосуються переважно матеріально-технологічної бази, але

поняття технологія викладацької праці включає значно ширший комплекс діяльності – технологія формування знань, їх передачу, практичні навички застосування, технології формування і засвоєння фахових знань, зі створенням умов для підготовки якісних фахівців і в майбутньому. Це обумовлює існування постійної, необхідності чіткого окреслення змісту і структури знань із чітко спрямованим змістом і структурою навчальних процесів у частині їх раціональної збалансованості й технологічного забезпечення.

Окремим болючим питанням залишається матеріальна мотивація викладачів та інших категорій працівників ЗВО. Сьогодні рівень їх заробітної плати є вкрай неприпустимим, що призводить до відпливу із ЗВО молодих викладачів і майбутніх науковців. Органи публічної влади наголошуючи і роблячи кроки в напрямі переходу системи освіти до європейського освітнього простору, замовчують умови організації й умови праці викладачів університетів Європейського Союзу [24]. За даними проєкту EUROAC середній річний дохід університетських професорів Німеччини, Португалії, Нідерландів та Австрії – 66 – 67 тис. євро; Італії, Фінляндії, Великобританії та Норвегії коливається від 40 до трохи більше ніж 55 тис. євро; у Польщі приблизно 30 тис. євро [23]. А тим часом оплата українського професорсько-викладацького складу і працівників, які виконують забезпечення навчальних процесів, почала дорівнювати заробітній платі найнижчих кваліфікаційних груп. Тому питання підвищення матеріального добробуту науково-педагогічного й обслуговуючого персоналу ЗВО, гідної заробітної плати набуває суспільно-політичного характеру і не може ігноруватись при пошуку шляхів розвитку системи вищої освіти. Існує необхідність перегляду методології встановлення оплати праці викладачів ЗВО України, а саме врахування того, що тарифна сітка, тарифні розряди й тарифні коефіцієнти вже не відповідають рівню складності праці, тому порівняння тарифних розрядів викладачів з тарифними коефіцієнтами робочих професій недоцільно. Необхідні глибокі доказові дослідження для захисту цього методу, визначення системи оплати праці цієї категорії працівників.

Стресовою ситуацією для викладачів у багатьох ЗВО України стала практика їх звільнення після закінчення навчального року (перед відпусткою) і прийняття на роботу на початку нового навчального року за конкурсом (на один рік). Зрозуміло, що цей захід не стимулює викладача до високої продуктивності і якості праці. Не будучи впевненим у працевлаштуванні в майбутньому, не маючи гарантії зайнятості, викладач не плануватиме свою творчу діяльність на тривалий час, а зосередиться на поточній роботі і нетрудомістких завданнях. Вимоги до підбору викладацьких кадрів досить високі (що, безумовно, є справедливою умовою). З огляду на їх ефективне використання термін роботи постійного складу викладачів повинен бути не меншим ніж 3 – 5 років.

Повинно бути й підвищення відповідальності влади, бізнесу і ЗВО перед випускниками за застосування набутих ними професійних знань. Згідно із Законом України «Про освіту» ЗВО не зобов'язані працевлаштовувати своїх випускників одразу після закінчення навчання [7, ст. 64], а органи публічної влади й роботодавці, які чекають на майже «безоплатних» молодих фахівців, не опікуються вирішенням цієї проблеми, залишаючи її на рішення ЗВО. Але, враховуючи проблеми сьогодення, необхідно чітко розуміти, що випускники ЗВО – це майбутнє держави. Вони будуть здатні займатись не тільки вирішенням проблемних питань сьогодення, а й безпосередньо майбутнім розвитком. Стає очевидним, що види, зміст, технології і практичний складник навчання потребують більшої уваги до спільного узгодженого розгляду питань сьогодення і майбутнього, глибокої інтеграції, облаштування й наповнення практичним змістом надаваних знань, спільної відповідальності влади, бізнесу і ЗВО за використання випускників. Поглиблення змістовного, технологічного й рефлексійно-аналітичного оцінювання результативності здійснення майбутніх посадових функцій і активної трансформації змісту процесів вищої освіти в практичні навички потребує швидкого і цілеспрямованого працевлаштування випускників. Розуміння цілеспрямованості і значущості кінцевих результатів освітнього процесу мотивує до поглиблення партнерства

в питаннях працевлаштування, зміни структури навчального навантаження викладачів у бік професійного спрямування випускників і зорієнтованості їх на професійний склад завдань майбутніх робочих міст. Це потребує підвищення часу спілкування і передачу студентам, крім теоретичної методології знань, практичної спрямованості за замовленнями роботодавців.

Напрями підготовки фахівців з вищою освітою за спеціальностями також не повинні наголошуватись укрупнено без чіткого державного замовлення і чіткого визначення спеціальностей і спеціалізацій з боку галузей народного господарства. Види, зміст і кількість напрямків підготовки буде стимулювати нові підходи до обґрунтування і планування поточного змісту професійної діяльності в стратегічному майбутньому за регулярно оновлюваними програмами фахових спеціальностей і спеціалізацій, узгоджених із роботодавцями і закріплених у відповідних договорах на підготовку фахівців з боку ЗВО і їх працевлаштування з боку держави і роботодавців.

При здійсненні заходів реформування ЗВО майже не згадуються і заходи, які стосуються їх господарського облаштування (виробничо-механічного, енергетичного, ремонтного, водо- і теплопостачального тощо). Вони функціонують відповідно до господарських структур підприємств, але умови їх використання й обслуговування, навіть при однакових обсягах і видах основних фондів, мають різний режим функціонування і потребують інших нормативів і норм витрат для свого якісного обслуговування. Якість останнього суттєво впливає на ритмічність й умови плину навчально-наукових процесів.

Прийняття заходів щодо організаційного й соціально-економічного розвитку, оздоровленню ЗВО після їх укрупнення повинні підтримувати систему вищої освіти як самостійної окремої організації і сприяти виокремленню необхідних заходів і очікуваних показників ефективності організаційного реформування. Процеси організаційного реформування повинні бути спрямовані на досягнення цілей розвитку країни, поглиблювати процеси взаємодії і перебудови системи вищої освіти на шлях розбудови і підйому економіки, системи її освіти з новими структурами, процесами

взаємодії і перебігу теоретичних знань у практичні, їх цілісність і ємерджентність.

Об'єднання ЗВО не має бути примусовим чи за домовленістю. Його необхідно обґрунтовувати потребами держави, суспільства і регіонів, не припускати необґрунтованого ускладнення структури, управління «по вертикалі» і «по горизонталі», необґрунтованих складних внутрішніх перетворень, структури елементів та їх зв'язків, поділу праці та конкретизації інших нововведень, певної зміни організаційної поведінки й узгодження, упорядкованості діяльнісних функцій і завдань.

Одним із питань стратегії організаційного реформування ЗВО повинно розглядатись удосконалення їх внутрішньої структури, яка б забезпечувала комплексність системи з'єднання усіх окремих складників в єдине ціле, встановлюючи роль, місце, принципи об'єднання елементів, їх розташування і взаємопов'язаність, характер та ступінь взаємовпливу та інші складові елементи. Структура як організаційна характеристика системи вищої освіти повинна складатись із сукупності стійких, системоутворювальних зв'язків, які забезпечують стабільність, рівновагу і раціональну взаємодію, підпорядкованість, взаємозв'язки, тісну професійну і ділову співпрацю між складовими елементами.

Формування наукового потенціалу в науково-технічному розвитку країни повинно будуватись попередньо. Доцільно при цьому більше уваги приділити визначенню переліку проблемних питань для кожної галузі виробництва і соціально-економічної діяльності, відповідно пропонуючи для ЗВО тематику наукових досліджень, вибір тем дисертаційних досліджень здобувачів. Схожий досвід застосовувався на промислових підприємствах, коли до працівників доводили «темники проблемних питань», вирішення яких стимулювалось відповідно до якості розробки, корисності застосування зі збереженням права інтелектуальної власності. Формування тематики ініціативних науково-дослідних робіт і затверджених планів наукових досліджень повинно бути більш обґрунтованим.

Для вибору підходів до реформування системи вищої освіти шляхом організаційної перебудови головних ланок – університетів зі складу існуючих процесів, як було зазначено вище, насамперед в умовах динамічних суспільних змін доцільно використати процесний підхід, який спрямовує організацію діяльності на цільове функціонування пов'язаних між собою організаційних ланок, їх системного розгляду як серії послідовно і ритмічно змінюваних дій і кроків здійснення. Організаційне реформування слід розглядати за етапами:

- інформаційно-аналітичне оцінювання;
- визначення причин і наслідків наявного стану;
- формування шляхів усунення;
- розробка стратегії і планів діяльності;
- побудова і організація процесів їх здійснення і плину;
- оцінювання досягнень очікуваних результатів.

При проектуванні процесів реформування повинні уточнюватись і відпрацьовуватись зміст складників процесів навчання, умови і ресурси для досягнення вищої конкурентоспроможності підготовлених фахівців для сьогодення і майбутнього. Цьому повинно сприяти і глибоке усвідомлення ролі вищої освіти України у відбудові й досягненні її економічної міцності та умов розвитку.

Кількість проблемних питань організаційного вдосконалення, які очікують свого вирішення для опанування інноваційних змін у системі вищої освіти, є великою і різноспрямованою. Тому слід здійснити глибокий аналіз усіх організаційних і змістовних аспектів організаційного реформування, визначити, врахувати і побудувати види і напрями впливу дієвих чинників на підвищення ефективності функціонування системи вищої освіти. Найбільш вагомими з них наведені на рис. 1 і рис. 2.

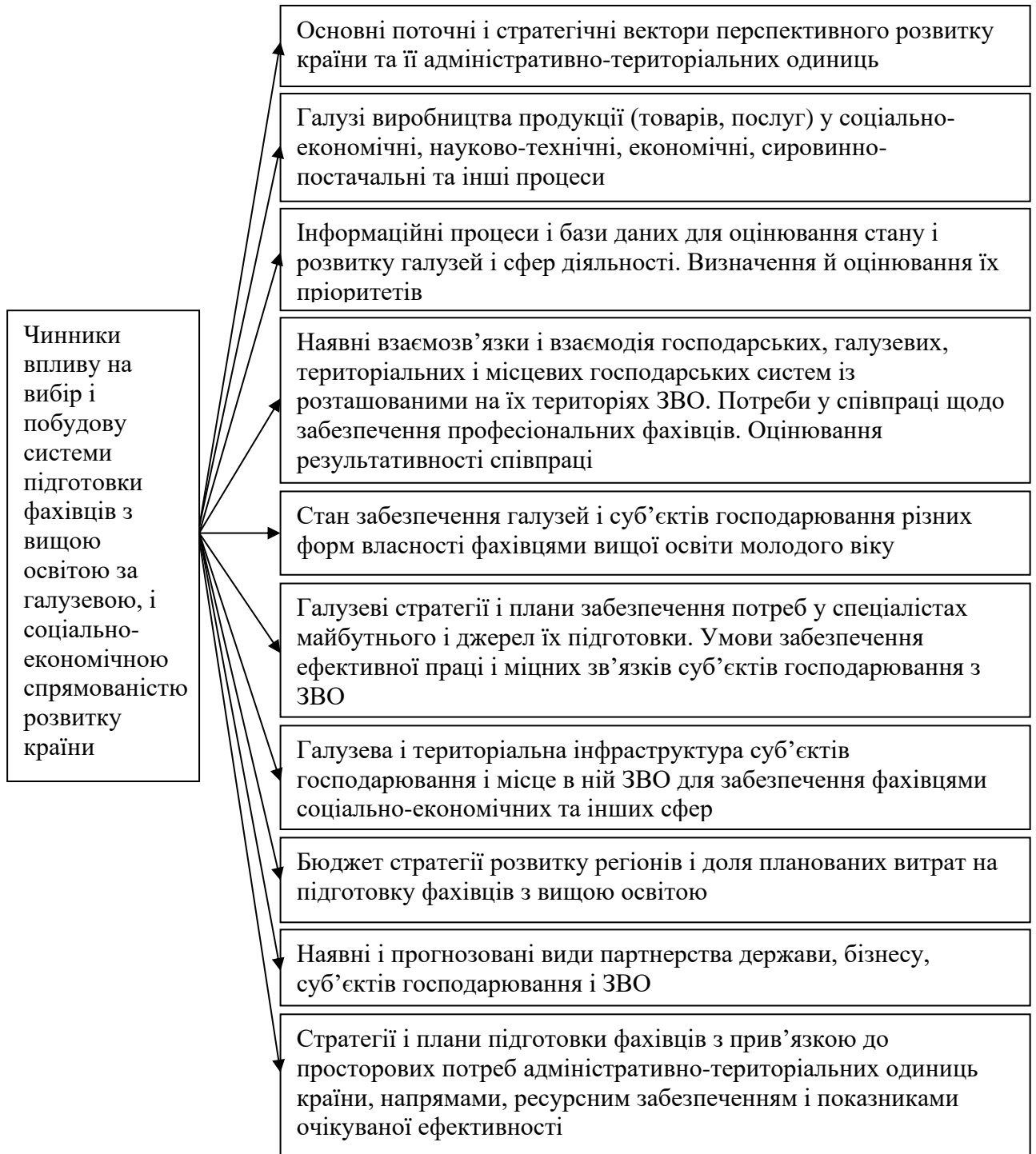
Інформаційно-аналітичне оцінювання визначених чинників впливу на організаційне реформування ЗВО, якість процесів її здійснення і вплив на результати функціонування вищої освіти дозволить сформувати нову освітню

політику, обґрунтувати напрями стратегічного розвитку і змістовного оновлення стратегії розвитку вищої освіти, забезпечить інноватизацію її структури і побудови процесів навчання, піднявши їх на новий рівень. Здійснення розглянутих організаційних передумов системи вищої освіти дозволить укріпити співпрацю з європейським науковим і навчальним простором, створити гнучку конкурентоспроможну основу динамічного еволюційного поступу української вищої освіти до нових горизонтів розвитку.



**Рис. 1. Види і зміст основних впливових чинників на вибір і обґрунтування стратегії організаційного розвитку системи вищої освіти**

*Джерело: складено автором*



**Рис. 2. Чинники впливу на вибір і побудову системи підготовки фахівців з вищою освітою за галузевою і соціально-економічною спрямованістю розвитку країни**

*Джерело: складено автором*

**Висновки.** Узагальнюючи вищенаведене, доцільно підкреслити такі аспекти розглянутої проблеми. Усі наголошені проблемні питання далеко не вичерпні і потребують для свого вирішення наукового обґрунтування та наукових підходів для підтримки організаційної досконалості, змісту і технологій навчальних процесів в організації побудови і функціонування галузі вищої освіти з огляду на її відповідність світовим контентам для обґрунтування системи управління нею в довгостроковій перспективі. При подальшому розгляді слід чітко окреслити всі внутрішні і зовнішні параметри ЗВО і характеристики їх діяльності як складних суб'єктів господарювання.

Сьогодні ЗВО України являють собою складні навчально-наукові і господарські комплекси. Вони здійснюють свою діяльність із застосуванням складних, інтегрованих, інноваційних механізмів спільної організації всіх видів діяльності для підготовки фахівців вищої кваліфікації. При цьому вони повинні застосовувати методи, технології, процеси і функції чітко окресленого змісту для подолання проблем і суперечностей воєнного і повоєнного періодів, формування і реалізації шляхів розвитку України в умовах стрімких змін.

Для ЗВО країни у складних умовах сьогодення настав період докорінних змін, відновлень і перетворень, на яких слід зосередитись у подальшому розвитку, зберігаючи фундаментальні витоки процесів науково-технічного, соціально-економічного розвитку держави і створенні умов для їх реалізації за чітко сформованими й обґрунтованими орієнтирами стратегічного майбутнього в напрямі долучення до європейського освітнього середовища.

Необхідним є збереження і нарощення національної еліти і наукового, освітньо-професійного потенціалу країни, для збереження здатності виробляти і трансформувати знання в розвиток соціально орієнтованої ринкової незалежної країни.

Питання, які необхідно вирішувати в процесі організаційного та іншого реформування системи вищої освіти з метою підвищення її якості і подальшого розвитку, потребують поглиблення взаємодії з державою, суспільством і бізнесом відповідно до європейського досвіду. Вони потребують

переосмислення і більш глибокого обґрунтування, оцінювання попередньо пройденого шляху. Необхідно чітко визначити майбутні горизонти розвитку ЗВО з урахуванням структурних і організаційних складників їх взаємодії з національними і глобальними процесами розвитку країни, тісної співпраці і поглиблення спільної участі і відповідальності усіх учасників цих процесів. Значущість вирішення цієї проблеми важко переоцінити. Вона потребує нової науково обґрунтованої парадигми і стратегії розвитку вищої освіти, чітко сформованої ідеології та обґрунтування державної політики вищої освіти, підвищення її ролі й авторитету, зміни ставлення до викладацько-наукового складу працівників. Надмірне захоплення масштабними змінами реформування і пришвидшенням строків об'єднання ЗВО повинні спиратись на «розумінні» ідеї і потужне обґрунтування очікуваних можливостей підвищення ефективності їх функціонування і достатнє забезпечення економічних, організаційних та управлінських процесів, заходів, механізмів і умов їх реалізації.

Для розвитку й укріплення партнерства ЗВО з державними і бізнесовими структурами з питань спільної розбудови системи підготовки фахівців доцільним є створення спеціальної інфраструктури і інституцій, які будуть формувати, організовувати, контролювати й оцінювати процеси партнерства і шляхи його подальшого розвитку, вдосконалювати та інтелектуалізовувати партнерські відносини на рівні регіонів і держави. Для організації такого партнерства можуть бути створені спеціальні підрозділи виконавчих органів областей, районів і міст, які б співпрацювали із центрами зайнятості, підрозділами управління персоналом та іншими структурами, які сьогодні тільки частково і відокремлено вирішують питання працевлаштування. Їх конкретні функції і завдання, їх зв'язки із владою, ЗВО і бізнесом можуть бути сформовані на основі побудови інформаційно-аналітичної бази сьогодення та оцінювання чинників впливу (див. рис. 1, рис. 2) з урахуванням реального сьогодення і розвитку майбутнього, включенням нових спеціальностей і спеціалізацій, напрямів розвитку інноваційної

інфраструктури і реалізації заходів стратегії організаційного розвитку вищої освіти.

## Література

1. Льовкіна О. Ідейні витoki тектології Олександра Богданова: історико-філософський контекст. *Магістеріум*. 2010. Вип. 39. Історико-філософські студії. С. 67-71.  
<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80a19776-92f5-4324-9a1b-63af167626d7/content>
2. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С. К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
3. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е вид., доповн. й переробл. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
4. Бобровська О. Ю. Організаційні і мотиваційні чинники забезпечення якості викладацької праці в закладах вищої освіти в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 12. С. 85-96.
5. Бобровська О. Ю. Удосконалення системи вищої освіти України у формуванні та розвитку людського капіталу: практичні кроки і прикладні аспекти реалізації. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 26-33.
6. Бобровська О. Ю. Смартосвіта як основа підвищення ефективності повоєнного відновлення і управління економікою України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 165-175.
7. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
8. Національна рамка кваліфікацій: додаток до постанови Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п#Text>

9. Класифікація професій ДК 003:2010: Національний класифікатор України: Наказ Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>

10. Освіта переможців: Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. Київ: МОН. 2024. 88 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%202024/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf>

11. Оцінка діяльності МОН щодо реформування мережі вишів. Офіційний сайт Освіта.ua. URL: <https://osvita.ua/vnz/93604>

12. Проблеми мережі закладів вищої освіти: далі утримувати чи реформувати: звіт про результати аудиту ефективності; відповідальна: голова рахункової палати О. Піщанська. Затверджено рішенням від 26.11.2024 № 54-1. Київ: Рахункова палата, 2024. 54 с. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/54-1\\_2024/Zvit\\_54-1\\_2024.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/54-1_2024/Zvit_54-1_2024.pdf)

13. Викладачі закладів вищої освіти: професійний стандарт на групу професій; затверджено Наказом Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства від 23.03.2021 № 610. URL: [https://osvita.ua/doc/files/news/819/81950/610\\_Vikladachi\\_zakladiv\\_vishoyi\\_osviti.pdf](https://osvita.ua/doc/files/news/819/81950/610_Vikladachi_zakladiv_vishoyi_osviti.pdf)

14. Про затвердження норм часу для планування та обліку роботи науково-педагогічних працівників Університету митної справи та фінансів на 2024-2025 навчальний рік: наказ ректору УМСФ від 01.05.2024 р. № 52.

15. Положення про планування та облік педагогічного навчального навантаження науково-педагогічних працівників КПІ ім. Ігоря Сікорського: затверджено наказом від 20.01.2022 № НУ/14/2022. URL: [https://osvita.kpi.ua/sites/default/files/downloads/Pologennia\\_ped\\_navantagennia\\_2022.pdf](https://osvita.kpi.ua/sites/default/files/downloads/Pologennia_ped_navantagennia_2022.pdf)

16. Норми часу для планування та обліку навчальної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників Університету «Україна»:

наказ ректора від 07.08.2020 № 113. URL:  
[https://uu.edu.ua/upload/universitet/normativni\\_documenti/Osnovni\\_oficiyni\\_doc\\_UU/Upravlinnya\\_personalom/Nakaz\\_113\\_07\\_08\\_2020\\_Pro\\_normi\\_chasu\\_pednav\\_antazhennya.pdf](https://uu.edu.ua/upload/universitet/normativni_documenti/Osnovni_oficiyni_doc_UU/Upravlinnya_personalom/Nakaz_113_07_08_2020_Pro_normi_chasu_pednav_antazhennya.pdf)

17. Норми часу для планування і обліку навчальної роботи і переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників університету: наказ ректору Київського столичного університету імені Бориса Грінченка від 21.03.2024 № 254. URL:  
[https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty\\_grinchenko\\_university/rozdil\\_10/Normy\\_hodyn-vydy\\_robit\\_NPP\\_ta\\_PP.pdf](https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty_grinchenko_university/rozdil_10/Normy_hodyn-vydy_robit_NPP_ta_PP.pdf)

18. Про затвердження Примірного статуту вищого навчального закладу: Наказ Міністерства освіти і науки від 5 лютого 2003 р. № 60. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060290-03#Text>

19. Про затвердження нормативів чисельності студентів (курсантів), аспірантів (ад'юнктів), докторантів, здобувачів наукового ступеня кандидата наук, слухачів, інтернів, клінічних ординаторів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації та вищих навчальних закладах післядипломної освіти державної форми власності: Постанова КМУ від 17 серпня 2002 р. № 1134. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2002-p#Text>

20. Держінформнауки: Україна має найнижчу в Європі кількість вчених у розрахунку на тисячу працюючих. URL:  
<https://www.kmu.gov.ua/news/247219007> .

21. Ядранський Д. М. Розумова праця: теоретичні основи обліку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 4. С. 39-42.

22. Мирончук Н. М. Професійне вигорання викладача вищої школи: чинники, ознаки, способи протидії. *Теоретичні і методичні засади розвитку і самовдосконалення особистості педагога-новатора в контексті модернізації нової української школи*: зб. наук.-метод. пр. / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир: Вид-во Євенок О.О., 2017. С. 62-67.

23. Умови праці у вищій освіті в Європі – звіт «Eurydice». URL: <https://pon.org.ua/novyny/5738-umovi-prac-u-vischy-osvt-v-yevrop-zvt-eurydice.html>.

24. Освіта – 2019: погляд на різні системи освіти у всій Європі; Міжнародний відділ ЦК Профспілки, Освітній портал Педагогічна преса. URL: <https://pedpresa.ua/201019-osvita-2019-poglyad-na-rizni-systemy-osvity-u-vsij-yevropi.html>.

### References

1. L'ovkina, O. (2010), “The ideological origins of Oleksandr Bogdanov's tectology: historical and philosophical context”, *Mahisterium. Istoryko-filosofs'ki studii*, vol. 39, pp. 67-71 available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/80a19776-92f5-4324-9a1b-63af167626d7/content> (Accessed 25 Jan 2025).

2. Doroshuk, H.A. (2016). *Upravlinnia orhanizatsijnym rozvytkom: teoretychni ta kontseptual'ni osnovy: monohrafiia [Organizational Development Management: Theoretical and Conceptual Foundations: A Monograph]*. Bondarenko M.O., Odesa, Ukraine.

3. Monastyr'skyj, H.L. (2020), *Teoriia orhanizatsii [Organization theory]*, ZUNU, Ternopil', Ukraine.

4. Bobrovs'ka, O.Yu. (2019), "Organizational and motivational factors to ensure the quality of teaching in higher education institutions in Ukraine", *Aspekty publicлноho upravlinnia*, vol. 7, no. 12, pp. 85-96.

5. Bobrovska, O. (2021), “Improving the system of higher education in Ukraine in the formation and development of human capital: practical steps and applied aspects of implementation”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 26-33.

6. Bobrovs'ka O.Yu. (2025), “Smart education as a basis for increasing the efficiency of post-war recovery and management of the economy of Ukraine”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 165-175.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On Higher Education”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (Accessed 25 Jan 2025).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Addition to the resolution “National Qualifications Framework”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-p#Text> (Accessed 25 Jan 2025).

9. State Committee of Ukraine for Technical Regulation and Consumer Policy (2010), Order “Classification of professions DK 003:2010”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (Accessed 25 Jan 2025).

10. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024), “Education of winners: Strategic plan of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027”, available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%2024/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf> (Accessed 25 Jan 2025).

11. Osvita.ua (2024), “Assessment of the activities of the Ministry of Education and Science of Ukraine on reforming the network of universities”, available at: <https://osvita.ua/vnz/93604> (Accessed 25 Jan 2025).

12. Accounting Chamber of Ukraine (2024), “Problems of the network of higher education institutions: to continue to maintain or reform: report on the results of the efficiency audit”, available at: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/54-1\\_2024/Zvit\\_54-1\\_2024.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/54-1_2024/Zvit_54-1_2024.pdf) (Accessed 25 Jan 2025).

13. Ministry for Development of Economy, Trade and Agriculture of Ukraine (2021), “Teachers of higher education institutions: professional standard for a group of professions”, available at: [https://osvita.ua/doc/files/news/819/81950/610\\_Vikladachi\\_zakladiv\\_vishoyi\\_osviti.pdf](https://osvita.ua/doc/files/news/819/81950/610_Vikladachi_zakladiv_vishoyi_osviti.pdf) (Accessed 25 Jan 2025).

14. UMSF 2024), “On approval of time standards for planning and accounting of the work of scientific and pedagogical employees of the University of Customs and Finance for the 2024-2025 academic year: order to the rector of the

University of Customs and Finance”, available at: <http://umsf.dp.ua/> (Accessed 25 Jan 2025).

15. National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute” (2022), “Regulations on planning and accounting of the pedagogical training load of scientific and pedagogical employees of the Kyiv Polytechnic Institute Igor Sikorsky”, available at: [https://osvita.kpi.ua/sites/default/files/downloads/Pologennia\\_ped\\_navantagennia\\_2022.pdf](https://osvita.kpi.ua/sites/default/files/downloads/Pologennia_ped_navantagennia_2022.pdf) (Accessed 25 Jan 2025).

16. Open International University of Human Development “Ukraine” (2020), “Time standards for planning and accounting of educational work of pedagogical and scientific-pedagogical employees of the University "Ukraine"”, available at: [https://uu.edu.ua/upload/universitet/normativni\\_documenti/Osnovni\\_oficiyni\\_doc\\_UU/Upravlinnya\\_personalom/Nakaz\\_113\\_07\\_08\\_2020\\_Pro\\_normi\\_chasu\\_pednav\\_antazhennya.pdf](https://uu.edu.ua/upload/universitet/normativni_documenti/Osnovni_oficiyni_doc_UU/Upravlinnya_personalom/Nakaz_113_07_08_2020_Pro_normi_chasu_pednav_antazhennya.pdf) (Accessed 25 Jan 2025).

17. Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (2024), “Time standards for planning and accounting of educational work and lists of main types of methodological, scientific and organizational work of pedagogical and scientific-pedagogical employees of the university”, available at: [https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty\\_grinchenko\\_university/rozdil\\_10/Normy\\_hodyn-vydy\\_robit\\_NPP\\_ta\\_PP.pdf](https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/vdd/documenty_grinchenko_university/rozdil_10/Normy_hodyn-vydy_robit_NPP_ta_PP.pdf) (Accessed 25 Jan 2025).

18. Ministry of Education and Science of Ukraine (2003), Order “On approval of the Model Statute of a higher educational institution”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060290-03#Text> (Accessed 25 Jan 2025).

19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2002), Resolution "On approval of standards for the number of students (cadets), graduate students (adjuncts), doctoral students, candidates for the degree of candidate of sciences, students, interns, clinical residents for one full-time position of research and teaching staff in higher educational institutions of III and IV level of accreditation and higher educational

institutions of postgraduate education of the state form of ownership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2002-p#Text> (Accessed 25 Jan 2025).

20. Government portal (2014), "State Service for Information and Science: Ukraine has the lowest number of scientists per thousand employees in Europe", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/247219007> (Accessed 25 Jan 2025).

21. Yadrans'kyj, D.M. (2012), "Mental work: theoretical foundations of accounting", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 39-42.

22. Myronchuk N.M. (2017), "Professional burnout of a higher school teacher: factors, signs, methods of counteraction", Teoretychni i metodychni zasady rozvytku i samovdoskonalennia osobystosti pedahoha-novatora v konteksti modernizatsii novoi ukrains'koi shkoly [Theoretical and methodological principles of development and self-improvement of the personality of an innovative teacher in the context of modernization of the new Ukrainian school], Vyd-vo Yevenok O.O., Zhytomyr, Ukraine, pp. 62-67.

23. Trade Union of Education and Science Workers of Ukraine (2017), "Working conditions in higher education in Europe - the Eurydice report", available at: <https://pon.org.ua/novyny/5738-umovi-prac-u-vischy-osvt-v-yevrop-zvt-eurydice.html> (Accessed 25 Jan 2025).

24. Pedahohichna presa (2019), "Education - 2019: a look at different education systems across Europe", available at: <https://pedpresa.ua/201019-osvita-2019-poglyad-na-rizni-systemy-osvity-u-vsij-yevropi.html> (Accessed 25 Jan 2025).

*Стаття надійшла до редакції 06.02.2025 р.*