

ОСВІТНІ, ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ

DOI 10.31651/2524-2660-2022-1-5-10
ORCID 0000-0003-3214-7675

ДЕСЯТОВ Тимофій Михайлович

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри освітнього і соціокультурного менеджменту та соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: desyatov50@ukr.net

УДК 378.09.014.5:[32+33+316.7](045)

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ
ПОЛІТИКО-ЕКОНОМІЧНИХ І СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ЗМІН**

Порушено і розкрито важливу й водночас маловивчену в освітніх і педагогічних науках проблему професійної компетентності керівника закладу вищої освіти в сучасних умовах, його здатність реагувати на зміни, зберігати конкурентоспроможність на ринковій освітній послугі.

Показано, що розвиток економіки знань, зростання ваги сектора освітніх послуг вимагають глобальних перетворень, якісних змін у концептуальних засадах професійної підготовки фахівців нової формиції.

Ключові слова: професійна компетентність; конкурентоспроможність; ринок освітніх послуг; глобальні перетворення; принципи; місія; стратегія; управління; менеджер закладу; комерційна діяльність; інноваційна система управління ЗВО.

Постановка проблеми. Підвищення якості освіти як головної мети реформи освітньої галузі неможливе без постійних поліпшування й модернізації управління нею, перегляду внутрішньої управлінської вертикалі закладу, навчання керівного складу, макро- і мікроменеджменту якості управління на всіх ділянках освіти. У ЗВО бракує системного професійного підходу, починаючи від загальної візії і місії управління освітою до управління в окремому закладі та його підрозділах. Реалії сьогодення поставили перед ЗВО, передусім, питання виживання, підтримки свого фінансового стану на належному рівні й пошуку джерел для розвитку. Проте комерційна діяльність змінює статус ЗВО, перетворюючи його на об'єкт ринкової економіки, що диктує необхідність зміни принципів і методів управління ЗВО та його організаційної структури, місію, стратегію та цілей освітньої організації. Усе це вимагає створення спеціальних підрозділів, які прямо не пов'язані з освітою і наукою, як от: маркетинг, фінансовий менеджмент, бізнес, підприємництво, реклама тощо, що

зумовлює використання прийомів, методів та інструментів ринкової економіки. ЗВО повинен уміти здійснювати комерційну діяльність. Для цього необхідно переглянути чинні принципи управління, стратегію і завдання закладу та сформувати нові підходи до їх трансформації. Реалізація цих завдань потребує інноваційної системи управління ЗВО. У цьому контексті актуальність і доцільність вивчення зазначеної проблеми має практичне значення для керівництва і менеджерів всіх рівнів ЗВО, що й стало предметом нашої роботи.

Мета дослідження. Зважаючи на актуальність окресленої проблеми, метою дослідження є проведення аналізу принципів, місії, політики та стратегії розвитку закладу вищої освіти в сучасних умовах соціально-економічних, політичних і культурних змін, що ґрунтується на необхідності постійного професійного вдосконалення управління ЗВО. Адже, як відомо, відсутність належної управлінської освіти у менеджерів закладу вищої освіти орієнтує лише на досвід, збільшує період їх становлення на керівній посаді, а вік на момент призначення – унеможливує повноцінну реалізацію себе як менеджера. Своєю чергою це стимулює необхідність напрацювання відповідних науково-обґрунтованих, адекватних сучасним вимогам рекомендацій щодо управлінської діяльності ЗВО, спроможність їх проявляти підприємницьку діяльність.

Теоретичні основи та методи дослідження. Теоретичні положення підтверджено висвітленням проблем професійної компетентності керівника закладу вищої освіти в сучасному соціально-економічному контексті, розв'язання яких значною мірою залежить від реалізації на практиці одного з ключових завдань – побудови інноваційної системи управління ЗВО.

Вирішення проблем щодо якісних змін професійної підготовки керівників ЗВО

нової формації в умовах ринку праці та технологізації освітнього процесу є предметом аналізу й дослідження таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як М. Fullan, А. Шлейхер, В. Дмитрієв, Т. Амелеченко, С. Резник, В. Філіпова, В. Харабет, Н. Кликунов та інші.

Виклад основного матеріалу дослідження. В останні десятиліття суспільство перебуває у стані значущих перетворень, які привели до суттєвих економічних, політичних, соціальних і культурних змін. Результатом цих перетворень є фінансово-економічна криза, яка спричинила складну ситуацію в бюджетній сфері, особливо у галузі освіти.

Скорочення державного фінансування, жорстка конкуренція між закладами вищої освіти (ЗВО), постійна динаміка попиту на освітні послуги вимагають від вищої школи гнучкого реагування на ці зміни, щоб утримувати власні позиції та зберігати конкурентоспроможність на ринкові.

Для досягнення такої мети ЗВО мають змінювати принципи функціонування, ураховуючи вимоги макро- і мікро економіки, забезпечувати регулярне удосконалення внутрішньої системи менеджменту.

ЗВО – складна соціокультурна й фінансово-економічна система, складовими якої є персонал різного віку і статусу, навчальна, наукова й виховна робота, соціальна, міжнародна, господарська діяльність, матеріально-технічне, програмне, інформаційне забезпечення тощо. Специфіка закладу вищої освіти як об'єкта управління у нових соціально-економічних умовах виявляється в його нових функціях, завданнях й шляхах досягнення поставлених цілей.

Слід зазначити, що ринкова економіка поставила перед вищою школою низку взаємопов'язаних, а іноді й суперечливих завдань, серед яких вельми складно розставити пріоритети.

Передусім йдеться про питання виживання, підтримки свого фінансово-економічного стану на необхідному рівні й пошуку джерел фінансування, що стимулюють розвиток комерційної діяльності закладів, здатність колективу проявляти ініціативу, креативність, підприємливість, автономність. Це загострює протиріччя між вищою школою як державним некомерційним інститутом і ринковою економікою. Проте сьогодні стало очевидним, що саме комерційна діяльність є чи не єдиним джерелом забезпечення перспективного розвитку та дозволяє освітній організації виконувати свою місію у суспільстві.

Комерційна діяльність змінює статус і структуру ЗВО, методи управління ним, зумовлює ринкову поведінку державного

ЗВО як ділового підприємства та сприяє просуванню разом із освітньою й науковою діяльністю нових бізнес-проектів тощо. Сучасний заклад має вміло й ефективно здійснювати комерційну діяльність й раціонально використовувати зароблені кошти. Для цього необхідно переглянути застарілі принципи управління, місію, політику, стратегію і завдання закладу та сформувані нові економічні підходи менеджменту [1].

І це слід зробити невідкладно, адже зміни в суспільстві значно випереджають здатність сучасних систем управління реагувати на них. А коли швидкість змін стає особливо високою, повільна адаптація перетворює освітні організації в патріархальні інституції відірвані від реальності. Низхідна модель управління завдяки рівням адміністративних структур вже більше не спрацьовує. В нових соціально-економічних умовах зростає попит на уміння керівництва ЗВО організувати колектив до участі у прийнятті й виконанні спільних стратегічних рішень, що забезпечує у подальшому підтримку, узгодженість дій і корпоративну відповідальність при їх реалізації.

Нині ключовим принципом системи якості стає лідерство. Управління ЗВО загалом і підрозділом, процесом, проектом зокрема неможливо без лідерських якостей керівника, який має крім повноважень взяти на себе ще й всю повноту відповідальності.

Лідери, які хочуть втілити стратегічні зміни мусять не просто давати вказівки й вимагати їх дотримання. Потрібно формувати спільне (корпоративне) розуміння і колективну відповідальність, ініціювати зміни і гарантувати підтримку, що зробить зміни реальністю й викликатиме довіру, уникаючи при цьому популістичного характеру. Як пояснює Майкл Фуллан, лідери повинні зосереджувати ресурси, нарощувати потенціал, змінювати організацію праці й формувати правильний політичний клімат в організації [1].

Не секрет, що найбільшою перешкодою для освітньої реформи є консервативні лідери. Ефективне лідерство відіграє ключову роль практично у всіх царинах освіти, особливо, коли система незбалансована й не використовує потенціал сповна. Якісної системи освіти не збудувати без ефективних лідерів. Криза у сфері освіти, що починається на її процесах і результатах, є передусім кризою лідерства.

Принцип системного підходу до управління потребує координації всіх аспектів діяльності, постійного планування й доведення планів до кожного робочого місця

для того, щоб можна було аналізувати і коригувати їх виконання. Як свідчить теорія управління освітньою організацією, важливим елементом, що забезпечує її ефективну діяльність, є стратегічне планування. Результати діяльності ЗВО повинні задовольнити, з одного боку, корпоративні інтереси, а з іншого – і інтереси зовнішнього середовища. Розуміння цього має приймати систему стратегічного планування діяльності ЗВО, щоб гарантувати його успіх.

Брак колективного усвідомлення комплексу проблем, з якими неминуче стикається освітня організація – це серйозна перешкода на шляху збалансованої системи менеджменту, яку часто недооцінюють. Якщо ми прагнемо реальних довготривалих змін, то не запитуємо в себе, скільки працівників закладу освіти підтримують наші ідеї, а задумаймося над тим, скільки працівників уміють співпрацювати зі своїми колегами.

Майкл Фуллан, розробник знаменитої стратегії освітньої реформи у канадській провінції Онтаріо описує, як талановиті лідери в царині освіти залучають інших і спонукають до лідерства на різних рівнях системи [1]. За його словами, лідери вміють розпізнавати нові тенденції і проблеми, що можуть постати перед викладачами ЗВО. Вони стараються максимально залучати всіх, заохотити до співпраці й надати простір для ризику. Такі люди є стратегічними планувальниками й підприємцями, тобто вони вміють мобілізувати людей і знаходити кошти, необхідні для інновацій. До того ж вони наймають талановитих працівників, налагоджують тісні зв'язки між галузями й країнами, а також заручаються допомогою урядових лідерів, соціальних підприємців, керівників компаній, науковців і лідерів громадянського суспільства як партнерів у галузі освітніх інновацій.

Зрештою, якщо не відбудуться значні зміни в освітніх системах, то розрив між тим, що пропонують заклади освіти й тим, що необхідно суспільству сьогодні і завтра далі збільшуватиметься. Найсильніші освітні системи – ті, що вміють повсякчасно адаптуватися до мінливих вимог й гарантують мобілізацію, обмін та поширення знань і досвіду студентів та викладачів.

Практика зарубіжних університетів показує, що в їх діяльності суттєвий розвиток мають так звані обслуговуючі підрозділи, які лише на перший погляд не пов'язані з освітою і наукою: маркетинг, менеджмент, підприємництво, паблік релейшинз тощо. Діяльність керівництва ЗВО у такому контексті більш спрямована на взаємодію закладу вищої школи із зовнішнім оточенням

при відповідному делегуванні прав внутрішнього управління керівникам структурних підрозділів. Така зміна структури, функцій й завдань керівництва зумовлює необхідність модернізації системи менеджменту закладом, цілеспрямоване орієнтування її на використання прийомів, методів та інструментів ринкової економіки.

Така модернізована система менеджменту закладом, за В.Ю. Дмитрієвим має передбачати:

- 1) розширення й доповнення традиційної організаційної структури ЗВО;
- 2) перегляд функцій традиційних структурних підрозділів закладу їх реорганізацію;
- 3) визначення стратегії розвитку, стратегії бізнесу та фінансової стратегії закладу;
- 4) створення нових підрозділів, що відповідатимуть за маркетинг та інновації, координацію планів стратегічного розвитку, адаптування функціональної та організаційної структур управління.

Крім того, заклад вищої освіти повинен регулярно й оперативно із урахуванням вимог освітніх послуг і ринку праці, що постійно змінюються, оновлювати технологічну, інформаційну, методичну бази, які визначають зміст освітнього процесу, а також інші ресурси, від яких залежить якість освіти й освітньої діяльності.

Озвучені сучасні особливості об'єкта управління ставлять й відповідні вимоги до суб'єкта управління, визначають комплекс основних і додаткових знань, навичок і якостей у керівників закладу вищої освіти, які дозволяють їм відповідати сучасним вимогам. Розв'язання таких питань безпосередньо пов'язано з компетенцією та принципами якісного управління у ЗВО. Проте керівні посади у більшості закладів вищої освіти та посади керівників їх структурних підрозділів обіймають не управлінці-професіонали, а науково-педагогічні працівники, які не завжди мають менеджерські й лідерські якості і не є фахівцями в галузі управління, що, ясна річ, відбивається на його результатах.

Вимоги до сучасних керівників ЗВО та їх структурних підрозділів, за умов збереження традиційного змісту їх компетенцій, мають бути наповнені новими сенсами й прагненням до постійного самовдосконалення, зважаючи на особливості діяльності в умовах ринкової економіки.

Удосконалюючи систему управління закладом вищої освіти керівники мають орієнтуватися на моделі, які показали свою ефективність у світовій практиці. Серед існуючих у світі систем менеджменту, які можна застосовувати в діяльності ЗВО,

найпоширенішою є система менеджменту якості, що базується на міжнародних стандартах ISO [2].

Система менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів ISO9001 є частиною системи управління закладом, що орієнтована на досягнення результатів, обґрунтованих метою якості, задоволенні потреб замовників продукції закладу вищої освіти. Використання концепції ISO9001 дозволяє реалізувати неперервне поліпшення процесів управління, спрямованого на постійне зростання ефективності діяльності ЗВО.

Загальновідомо, що одне з ключових завдань управління діяльністю університетів полягає в запровадженні внутрішньої (локальної) системи забезпечення якості як фундаментальної інституційної системи менеджменту якості. Нагадаємо, що система менеджменту якості вищої освіти – це «взаємодія людей (співробітників, діючих елементів) певної професійної компетенції для результативного впровадження системи якості вищої освіти при ефективному використанні базового складу елементів системи менеджменту, якими є функції, методи, структура і сполучені процеси. Результативність дій системи менеджменту якості базується на професійній компетентності співробітників структурних підрозділів системи забезпечення якості, їх системі комунікацій» [3].

Однак, процитоване визначення системи менеджменту якості вищої освіти потребує, на нашу думку, присутнього уточнення й доповнення. А саме, що результативність дій системи менеджменту якості освіти базується не лише на професійних компетентностях співробітників структурних підрозділів та комунікації їх між собою, а й на постійних комунікаціях із зовнішніми стейкхолдерами-особами, групами, організаціями, зацікавленими в якісному результаті (продукті, послугі). Не можна не погодитися з твердженням, що зміст поняття «система забезпечення закладами вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості)» повинен охоплювати: «1) визначення публічної політики, принципів та процедур забезпечення якості вищої освіти, що інтегровані до загальної системи управління закладом вищої освіти і передбачають залучення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів; 2) здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм з метою гарантування досягнення встановлених для них цілей та їх відповідності потребам здобувачів освіти і суспільства; вчасне інформування всіх зацікавлених сторін про будь-які дії хапла-

новані або вжиті як результат перегляду освітніх програм; 3) заохочення здобувачів освіти брати активну роль у розвитку освітнього процесу, відображення цієї активності при їх оцінюванні [4].

Треба зазначити, що нормативне закріплення цих положень, з одного боку, суголосне меті системи менеджменту якості – «забезпечити відповідність діяльності організації встановленим вимогам на всіх етапах реалізації продукції/послуг» [5]. З другого боку, корелюється із самою сутністю діяльності освітньої організації. Згідно з міжнародними стандартами якості діяльності освітньої організації «полягає у використанні досвіду, ресурсів і знань, якими володіє освітня організація для задоволення потреб споживачів в освіті».

Не менш важливою є роль децентралізації у ефективному управлінні закладом вищої школи. Критеріями конкурентоспроможності ЗВО в умовах сьогодення виступають їх мобільність і автономність у розв'язанні організаційних і фінансових питань, а також розвиток підприємницького напрямку у керівництві закладом. Проте, підприємницьку стратегію важко зреалізувати за допомогою класичної моделі керівництва, яка відрізняється функціональною завантаженістю та надмірною централізацією повноважень, і, зрештою, має низку негативних наслідків для закладу вищої освіти. Зокрема, як наголошує М.Д. Клинуков:

- знижується гнучкість у розв'язанні організаційних та фінансових питань;
- керівники (менеджери) підрозділів не володіють стратегічними цілями й не зацікавлені у фінансовому розвитку закладу;
- значною нижчою є ефективність, оперативність та якість управлінських рішень на всіх рівнях;
- збільшується обсяг звітної та інформаційної документації, усіляких перевірок підрозділів;
- через значний і розпорошений обсяг інформації про діяльність структурних підрозділів адміністрація закладу часто не може оцінити її достовірність, а отже, адекватно відреагувати на стан справ;
- знижується ініціативність, авторитет (вплив) й управлінські можливості менеджерів нижчого рівня.

Нагадаємо, що в теорії менеджменту ця проблема розв'язується делегуванням відповідальності і децентралізацією управління. Співробітники закладу, керівники кафедр повинні чітко знати свої обов'язки, бути компетентними у питаннях, які вони мають оперативно і самостійно розв'язувати. Оптимальна організація управління є пірамідальною структурою, де

кожен менеджер координує роботу невеликої групи. Якщо кількість осіб, які потребують координування, перевищує норму контролю однієї особи, тоді створюється другий рівень керівництва.

За умов децентралізованого керівництва ЗВО до функцій «центральної» адміністрації належать: розроблення політики й стратегії розвитку закладу, планування й контроль виконання поточних й перспективних планів; формування кадрової, адміністративної й функціональної структур управління, визначення кола завдань й відповідальності структурних підрозділів, координування діяльності підрозділів й оперативний перерозподіл ресурсів між ними [6].

Таким чином, серед безперечних переваг децентралізованої організації управління варто назвати:

1) делегування повноважень й відповідальності в структурні підрозділи;

2) звільнення центральної адміністрації закладу від щоденної рутинної діяльності, що надасть можливість займатися стратегічними питаннями;

3) можливість створення сучасної системи навчання (розвитку) для менеджерів різного рівня й більш обґрунтованого оцінювання їхньої роботи;

4) більш повне інформування керівництва ЗВО щодо ефективної діяльності його підрозділів, реального стану справ у них.

До того ж децентралізація освітньої системи стимулює інновації. Водночас вона не матиме ефекту, якщо ЗВО працюватиме в ізоляції. Децентралізація повинна передбачати свободу, автономію і гнучкість (адаптивність), що уможливує співпрацю з багатьма партнерами.

Місія у контексті ЗВО, це чітке викладення перспективного бачення (візії образу майбутнього, принципів, способів) та механізмів просування до мети. Зокрема, місія закладу вищої освіти полягає в:

– підготовці фахівців вищої кваліфікації, актуальних на регіональному, національному і глобальному ринках праці;

– зміцненні статусу закладу як духовного, соціокультурного й громадського осередку регіону;

– проведенні інноваційних, фундаментальних й прикладних наукових досліджень;

– формуванні науково-педагогічного потенціалу регіону [7].

Значимі позиції місії визначають політику закладу, спрямовану на забезпечення реалізації програми перспективного розвитку на засадах єдності всіх структур, ефективного зворотного зв'язку зі стейкхолдерами-споживачами, постачальниками і співробітниками ЗВО. При цьому політика закладу визначає основні пріоритети в управлінні й реалізації програми перспективного розвитку, основними серед яких є:

– оптимізація системи управління й стратегічний підхід до управлінських рішень;

– компетентність й колегіальність прийняття рішень, персональна і корпоративна відповідальність на всіх рівнях управління;

– оперативне адаптування закладу вищої освіти до зовнішніх соціально-економічних змін та орієнтування на потреби ринку праці;

– компетентність суб'єктів управління, дотримання етичних норм у сферах діяльності закладу тощо.

Конкретизація змісту місії визначається такими стратегічними цілями:

– створення системи управління, що забезпечує високий рівень якості вищої освіти і є умовою професіоналізму персоналу його соціального захисту й прагнення до неперервної освіти протягом життя;

– упровадження інноваційних освітніх технологій, що відповідають сучасним освітнім і галузевим стандартам та гарантують якість підготовки фахівців й освітніх послуг;

– модернізація матеріально-технічної бази закладу вищої освіти;

– удосконалення комплексного навчально-методичного й дидактичного забезпечення освітнього процесу та цифровізації як основи впровадження сучасних технологій.

Як бачимо, стратегічні цілі реалізуються за основними напрямками діяльності ЗВО, розвиток яких передбачається у комплексній програмі з урахуванням місії та політики. З-поміж них назвемо основні напрями, а саме: освітню, виховну, науково-дослідну й соціальну діяльність, забезпечувальні напрями – кадровий, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, господарчий, матеріально-технічний, інноваційно-методичний, інноваційні напрями – проекти, які є визначальними на період дії програми перспективного розвитку й охоплюють сфери діяльності, пов'язані із підготовкою фахівців, науково-дослідною діяльністю, управлінням якістю фахової підготовки, підприємницькою та інноваційною діяльністю у галузі особисто-орієнтованого навчання.

Таким чином, структура, програми розвитку формується як система, яка забезпечує реалізацію місії, досягнення стратегічних цілей, завдань і плану розвитку ЗВО.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Узагальнюючи проблему адаптації управління ЗВО до реалій сьогодення, спробуємо окреслити такі висновки.

1. Вища освіта тісна взаємопов'язана з економічною, політичною і культурною сферами суспільства. Зміна соціально-економічних умов потребує адекватного

удосконалення принципів функціонування вищої освіти, проведення їх у відповідність реаліям сьогодення.

2. Нові умови ринкової економіки диктують необхідність упровадження інноваційної системи управління ЗВО, перебудови внутрішньої (локальної) управлінської структури, кадрової, фінансової політики.

3. Керівники ЗВО в нових соціально-економічних умовах мають бути лідерами й успішними топ-менеджерами, професіоналами з досвідом управлінської діяльності, фаховою теоретичною і практичною підготовкою.

А головне, щоб у XXI столітті освіта допомагала людям, спільнотам і організаціям ефективно діяти у швидкозмінюваних умовах глобального, суперечливого світу.

Список бібліографічних посилань

1. Fullan M. Change Leader: Learning to Do What Matters Most, Jossey-Bass. San Francisco, 2011.
2. ДСТУ ISO 9001-2009(ISO 9001:2008) Системи управління якістю. Вимоги
3. Методичні рекомендації щодо побудови інституційної структури внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти у закладах вищої освіти: проєкт. URL: http://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/international/QUAERE/metod-recom_QUAERE.pdf
4. Про внесення змін та доповнень до Закону України «Про вищу освіту» (щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти): Закон України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zu-pro-vnesennya-zmin-ta-dopovnen-do-zu-pro-vishu-osvitu-shodo-vdoskonalennya-osvitnoy-diyalnosti-u-sferi-vishoyi-osviti>

DESYATOV Tymofiy

Doctor in Pedagogy, Professor, Professor of Educational and Socio-Cultural Management and Social Department, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

DEVELOPMENT STRATEGY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN CONDITIONS OF POLITICAL-ECONOMIC AND SOCIO-CULTURAL CHANGES

Summary. The article focuses on the important problem, which is little studied in the educational and pedagogical sciences, namely, the issue of professional competence of a head of higher education institution in modern conditions, his/her ability to respond to changes and to remain competitive in the market of educational services. The article shows that the development of the knowledge economy, the growing importance of the educational services sector require global transformations, qualitative changes in the conceptual framework of professional training of experts of the new formation.

The expediency of the innovative system of managing a higher education institution, revision of the internal management vertical of the institution, training of the management staff, are substantiated. It has been proved that commercial activity changes the status of a higher education institution, turning it into an object of market economy causing the need to change the management methods, structure, management principles, mission, policy, strategy and objectives of the higher education institution. The article substantiates the expediency of creating service departments that are not directly related to education and science, namely: marketing, management, business, finance, advertising, etc., determining the use of techniques, methods and tools of a market economy. It is investigated that the mentioned modern features of the object of management set appropriate requirements for the subject of management, determine the set of basic

5. Эйдерман М., Бартон Н., Доллин Р. Руководство по применению стандарта ИСО 9001-2000 в области обучения и образования / пер. с англ. А.Л. Раскина. М: РИА Стандарты и качество, 2002. 128 с.
6. Шлейхер А. Найкращий клас у світі: як створити освітню систему 21-го століття. Львів: Літопис, 2018. 296 с.
7. Friedman T.L., Thank You for Being Late: An Optimist Guide to Thriving in the Age of Accelerations, Farrar, Straus and Giroux. New York, 2016. 294 p.

References

1. Fullan, M. (2011). Change Leader: Learning to Do What Matters Most, Jossey-Bass. San Francisco.
2. State standards of Ukraine ISO 9001-2009 (ISO 9001: 2008) Quality management systems. Requirements.
3. Methodological recommendations on building the institutional structure of the internal system of ensuring the quality of educational activities and the quality of higher education in higher education institutions: project. Retrieved from http://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/international/QUAERE/metod-recom_QUAERE.pdf
4. On Amendments to the Law of Ukraine "On Higher Education" (on improving educational activities in the field of higher education): Law of Ukraine. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zu-pro-vnesennya-zmin-ta-dopovnen-do-zu-pro-vishu-osvitu-shodo-vdoskonalennya-osvitnoy-diyalnosti-u-sferi-vishoyi-osviti>
5. Eiderman, M., Barton, N., Dollin, R. (2002). Guide to the application of the ISO 9001-2000 standard in the field of teaching and education. In A.L. Raskin (transl). Moscow: RIA Standards and Quality. 128 p.
6. Schleicher, A. (2018). The best class in the world: how to create an educational system of the 21st century. Lviv: Chronicle. 296 p.
7. Friedman, T.L. (2016). Thank You for Being Late: An Optimist Guide to Thriving in the Age of Accelerations, Farrar, Straus and Giroux. New York. 294 p.

and additional knowledge, skills and qualities of the heads of higher education institutions that will allow them to meet modern requirements. Solving these problems is related to the competence and principles of quality management of higher education institution.

It is proved that higher education institutions lack a systematic professional approach, ranging from the general vision and mission of education management to management in a particular institution and its departments. It is investigated that the lack of proper management education in managers of higher education institutions focuses only on experience, increases the period of their formation in a manager position, and age at the time of appointment makes it impossible to fully realize themselves as a manager. It is emphasized that this stimulates the need to develop corresponding scientifically substantiated, relevant to modern requirements recommendations for the management of higher education institutions, the ability to be engaged in business activity.

Keywords: professional competence; competitiveness; educational services market; global transformations; principles; mission; strategy; management; institution manager; commercial activity; innovative system of managing a higher education institution.

Одержано редакцією 10.03.2021
Прийнято до публікації 29.03.2021