

ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 МЕНЕДЖМЕНТ

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА МЕНЕДЖМЕНТ

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА
МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему: «Програмно-цільовий підхід до управління
стратегічним розвитком»**

(назва затвердженої теми)

(на прикладі Сумського державного університету)

Магістрант _____
(підпис студента)

Дучка Богдан Юрійович
(прізвище, ім'я по-батькові студента)

Науковий керівник _____
(підпис наукового керівника)

Попик Н.В. к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, наукове звання і ступінь)

Допущено до захисту «_____» _____ 2024р.

Завідувач кафедри _____
(підпис)

Овсієнко Н.В., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, наукове звання і ступінь)

Декан факультету _____
(підпис)

Амбер А.Ю.
(прізвище, ініціали)

Завідувач
навчальної частини _____
(підпис)

Козинець А.О.
(прізвище, ініціали)

ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 МЕНЕДЖМЕНТ

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА МЕНЕДЖМЕНТ

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну магістерську роботу студентів:

Дучці Богдану Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові студента)

1. Тема роботи: Програмно-цільовий підхід до управління стратегічним розвитком на прикладі Сумського державного університету

2. Затверджена наказом по університету від “ 08 ” 03 2024 р. № 16

3. Цільова установка на вихідні дані до роботи.

Визначити основи та особливості програмно-цільового управління розвитком ЗВО; здійснити оцінку стану програмно-цільового управління в університеті; проаналізувати організаційно-економічну характеристику; проаналізувати практику застосування інструментів стратегічного розвитку університету; розробити основні напрями удосконалення методів програмно-цільового управління; обґрунтування стратегічного проекту «Інтелектуальне освітнє середовище»

4. Перелік графічного матеріалу (з точним визначенням обов'язкових креслень). Випускна кваліфікаційна магістерська робота включає: 78 сторінки тексту, 17 рисунків, 8 таблиць, 44 використаних джерел.

5. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів, що їх стосуються:

Розділ	Науковий керівник	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання отримав
Розділ 1	к.е.н. доц. Попик Н.В.	15.04.2024	15.04.2024
Розділ 2	к.е.н. доц. Попик Н.В.	20.05.2024	20.05.2024
Розділ 3	к.е.н. доц. Попик Н.В.	05.08.2024	05.08.2024

6. Зміст випускної кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань)

Теоретичні основи програмно-цільового управління; оцінка стану програмно-цільового управління в Сумському державному університеті»;
Удосконалення методів програмно-цільового управління.

7. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів випускної кваліфікаційної магістерської роботи	
		За планом	Фактично
1.	Обрання теми випускної кваліфікаційної магістерської роботи (ВКМР)	12.02.24 – 23.02.24	12.02.24
2.	Опрацювання літератури та інших джерел для написання ВКМР	11.03.24 – 12.04.24	12.04.24
3.	Виконання 1 розділу ВКМР	15.04.24 – 17.05.24	17.05.24
4.	Виконання 2 розділу ВКМР	20.05.24 – 21.06.24	21.06.24
5.	Виконання 3 розділу ВКМР, висновки	05.08.24 – 27.09.24	27.09.24
6.	Передзахист та проведення перевірки на плагіат	14.10.24 – 25.10.24	08.10.24
7.	Відгук керівника, рецензія	04.11.24 – 08.11.24	08.11.24

8. Дата видачі завдання “ 11 ” 03 2024 р.

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	8
1.1. Сутність змісту та розвитку програмно-цільового управління	8
1.2. Сутність та місце проектів в системі програмно-цільового управління	16
1.3. Особливості програмно-цільового управління у закладах вищої освіти	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ	30
2.1. Організаційна характеристика університету	30
2.2. Практика застосування інструментів стратегічного розвитку університету	41
2.3. Оцінка стану програмно-цільового управління в університеті	47
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТОМ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	54
3.1. Напрями удосконалення та впровадження методів програмно-цільового управління	54
3.2. Ключові орієнтири програмно-цільового управління СумДУ	58
3.3. Обґрунтування стратегічного проекту «Інтелектуальне освітнє середовище»	63
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне вирішення соціальних та економічних проблем на регіональному рівні в даний час є одним із пріоритетних завдань державної політики. В даний час відбувається впровадження сучасних методів та інструментів управління. Одним із таких інструментів є програмно-цільове управління. Сутність програмно-цільового підходу полягає у пропозиції способу вирішення найважливіших економічних та соціальних проблем, який передбачає розробку системи програмних заходів для пом'якшення чи усунення проблеми. Важливо відзначити, що сенс програмно-цільового управління полягає в тому, щоб досягти максимального результату при мінімальних витратах, не тільки фінансових, а й інтелектуальних, трудових, інформаційних.

Програмно-цільове планування передбачає чітку постановку та систематизацію цілей діяльності; засновану ними систему целереалізуючих дій, заходів; встановлення засобів, ресурсів, необхідних для здійснення програмних заходів у задані терміни, та джерел їх надходження. Незважаючи на різні трактування поняття, можна виділити ряд ознак, які є визначальними для програмно-цільового управління: розуміння об'єкта програмно-цільового управління як системи, орієнтованість на кінцевий результат, комплексний аналіз проблем, комплексний підхід до постановки цілей і визначення засобів їх досягнення.

Значний внесок у формування концептуальних побудов, що розкривають сутність та зміст програмно-цільового управління, його методологічну основу внесли такі вітчизняні та зарубіжні дослідники, як А. Аганбегян, І. Галушка, А. Гранберг, Л. Євченко, Ф. Каст, Ю. Катасонов, З. Качаунов, До Костєв, У. Лексин, Б. Мільнер, М. Мойсєєв, Х. Попов, Р. Поспелов, Б. Райзберг, У. Рапопорт, Дж. Розенцвейг, М. Стефанов, Ч. Хітч, та ін.

Науково-практичні аспекти використання інструментарію програмно-цільового управління в сучасній практиці досліджуються в роботах Т. Авдеєвої, О. Адамеску, П. Бурака, В. Гришина, О. Годзінського, . Жихаревича, В. Івченка, В. Кістанова, Г .Латфулліна, А. Лобко, В. Любовного, С. Рябухіна, Є. Руднєва Ю. Сімачова та ін.

Незважаючи на великий інтерес дослідників до названої проблематики, багато хто лише позначений, але не вирішений, у тому числі, пов'язаний з виявленням особливостей та принципів організації програмно-цільового управління розвитком закладів вищої освіти.

Мета дослідження – проаналізувати програмно-цільове управління розвитком ЗВО на основі державної політики та розробити проект розвитку досліджуваного університета.

Завдання дослідження:

- 1) розглянути історичний розвиток змісту програмно-цільового управління економічними системами;
- 2) визначити особливості програмно-цільового управління розвитком ЗВО;
- 3) дослідити практику застосування інструментів стратегічного розвитку досліджуваного університету;
- 4) провести оцінку стану програмно-цільового управління в університеті;
- 5) встановити напрями удосконалення управління стратегічним розвитком університету на основі програмно-цільового підходу.

Об'єкт дослідження є Сумський державний університет

Предмет дослідження – програмно-цільове управління ЗВО як інструмент стратегічного розвитку.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи склали фундаментальні та прикладні роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, розроблення науково-дослідних центрів з проблем програмно-цільового управління.

Наукові підходи та методи дослідження, що використовуються в роботі:

- системний підхід;
- програмно-цільовий підхід;
- проектний підхід;
- метод аналізу;
- порівняльний аналіз програм розвитку;
- метод спостереження за функціонуванням та розвитком ЗВО.

Практична новизна одержаних результатів полягає в наступних ключових положеннях:

- уточнено основні поняття програмно-цільового управління та виявлено його особливості;
- виявлено основні недоліки та продуктивні організаційні рішення, реалізовані в сучасній практиці застосування інструментарію програмно-цільового управління ЗВО;
- обґрунтовано варіанти продуктивного вирішення основних завдань удосконалення організації програмно-цільового управління розвитком ЗВО.

Результати досліджень апробовані та оприлюднені в матеріалах XXVI Всеукраїнської науково-практичної конференції "Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції", 16 травня 2024 р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність змісту та розвитку програмно-цільового управління

Сучасні тенденції економічного розвитку держави вимагають використання сучасних ефективних, пріоритетних інструментів та методів управління, одним із яких є програмно-цільовий підхід. Програмно-цільове управління являє собою систему, що зорієнтована на визначення пріоритетів і цілей соціально-економічного розвитку як середньострокових і довгострокових програм розвитку, які активно впливають на підвищення соціальної та економічної ефективності.

Історичні напрямки використання програмно-цільового методу управління пов'язаний із 20-30-ми роками минулого століття, він став ефективним способом, що передбачає встановлення конкретних цілей і розробку програм для їх досягнення, з урахуванням наявних ресурсів та умов із забезпеченням можливості економічного та соціального розвитку. Цей метод має свої витoki та розвиток в історичних контекстах різних країн і економічних систем, його застосування у США пов'язують із оголошеним президентом Рузвельтом подолання наслідків американської «Великої Депресії» у 1935 – 1940 роках, із запровадженням концепції «трьох R» (рис. 1.1).

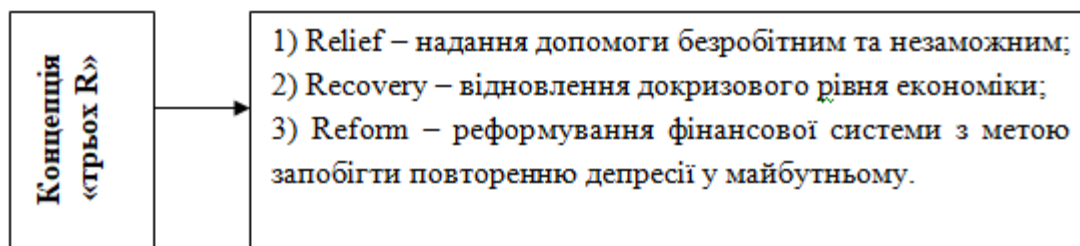


Рис. 1.1. Концепція Рузвельда програмно-цільового методу «трьох R»

Після Другої світової війни програмно-цільовий метод активно використовувався для відновлення економік країн Європи та США, післявоєнне відновлення та розвиток (1940–1950-ті роки). Одним із найяскравіших прикладів є *план Маршалла* – програма відновлення Європи, прийнята у 1948 році терміном на 3 роки. Ця програма економічної допомоги, ініційована США для підтримки відбудови європейських країн. Завдяки чітко визначеним цілям, що мали глобальний характер і ресурсам, було досягнуто значного прогресу визначивши на десятиліття вперед світовий порядок у відновленні інфраструктури та підвищенні рівня життя.

Історичні віхи розвитку зазначають, що програмно-цільовий підхід – не нове явище в управлінні розвитком нашої країни, це індустріалізація та економічне планування в СРСР (1920-1980-ті роки). СРСР застосовував програмно-цільовий метод у рамках централізованого планування, спрямованого на досягнення стратегічних цілей, таких як індустріалізація та розвиток важкої промисловості. П'ятирічні плани економічного розвитку були одним із основних інструментів. Методика полягала у встановленні чітких економічних показників та розподілі ресурсів для їх виконання.

Розроблене радянськими й американськими вченими в 60-х роках, програмно-цільове управління знаходить своє відображення в таких основних поняттях: мета – шлях досягнення – засоби[1]. Саме досягнення єдності мети, шляхів і засобів втілюється на практиці за допомогою програмно-цільового управління. Метод програмно-цільового управління визначається формуванням цілей соціально-економічного розвитку, поділом їх на підцілі та виявлення ресурсів, необхідних для їхньої реалізації [4].

Після Другої Світової війни соціально-економічні програми в країнах Західної Європи (1960-ті роки і далі) стали переконливим прикладом ефективності національного програмування. У цей період програмно-цільовий метод почали використовувати для вирішення соціально-економічних завдань, таких як боротьба з безробіттям та розвиток соціальної інфраструктури. Уряди багатьох країн Європи розробляли середньострокові

та довгострокові програми, які передбачали інтеграцію економічних і соціальних заходів, забезпечили лідерство цих наддержав у низці напрямів освоєння нового технологічного устрою.

Процес інтенсивного становлення програмно-цільового управління відбувався у державному плануванні в Японії (1950–1970-ті роки) [3]. Після Другої світової війни Японія, орієнтуючись на досвід європейських країн та США, адаптувала програмно-цільовий метод для швидкого економічного зростання, для спеціальних проблем управління як один з найбільш дієвих інструментів. Таким чином програмно-цільове управління знаходить своє відображення в таких основних поняттях: мета – шлях досягнення – засоби. Завдяки цьому підходу були визначені пріоритетні галузі розвитку, такі як автомобільна промисловість та електроніка. Японія використовувала спеціальні економічні програми, щоб стимулювати інвестиції, підтримувати інновації та експорт.

Національне програмування набуло широкого поширення в СРСР у 70-80-ті роки, в країнах, що розвиваються (з середини XX століття). Програмно-цільовий метод використовувався для прискорення модернізації економік та реалізації стратегічних проєктів у формі загальнодержавних програм, як програма підйому сільського господарства Нечорноземної зони, будівництва Байкало-Амурської магістралі, Продовольча програма, Енергетична програма й ряд інших програм.

Наприклад, в Індії та Бразилії державні програми спрямовувалися на розвиток сільського господарства, енергетики та інфраструктури.

Реформи та стратегічне планування в сучасних економіках (1990-ті роки і пізніше) перетворили програмно-цільовий метод на зведений координаційний документ, який мав і негативні чинники, а саме не міг виконати цільову функцію перетворення об'єкта управління. Проте переваги вказують на використання сучасними урядами багатьох країн програмно-цільовою методу для впровадження реформ у сферах освіти, охорони здоров'я, екології та технологій. Наприклад, у Європейському Союзі цей

метод застосовується в контексті багаторічних програм фінансування та розвитку для вирішення таких завдань, як "Зелена угода" та цифровізація економіки. Найбільш відомі великомасштабні й довгострокові регіональні програми в США. Серед них „Програма долини ріки Теннессі”, що охоплює частину територій семи штатів, які особливо гостро переживали час „великої депресії” (програма, що діє вже більше 60 років).

Таким чином, програмно-цільовий метод еволюціонував від відновлення економік післявоєнного часу до складних стратегій планування розвитку сучасних суспільств та економік, демонструючи свою ефективність у різних історичних та географічних умовах.

Спрямованість у майбутнє, цільова орієнтація, динамічність управління – найважливіші характеристики програмно-цільового управління, що передбачає встановлення конкретних цілей і розробку програм для їх досягнення, з урахуванням наявних ресурсів та умов, органічно пов'язані з комплексним, системним підходом по здійсненню управлінського рішення.

Зазначені характеристики знаходять висвітлення в принципах програмно-цільового управління, наведені в табл. 1.1.

Цільовий підхід — це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються, унаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід. Цільовий підхід, що жорстоко зорієнтований на перспективу, потребує чіткого визначення довгострокових цілей розвитку, шляхів їх досягнення, змін усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів.

Цільовий підхід вимагає та дозволяє ретельно розібратися у складній ієрархії цілей, визначити головну мету та такі, що «працюють» на неї, підцілі (як способи їх досягнення), сформулювати систему пріоритетів черговості

виконання цілей, тобто забезпечити керованість процесом розробки та досягнення цілей в організації.

Таблиця 1.1

Принципи програмно-цільового управління

Принципи	Зміст принципів
Принцип розвитку	система управління націлена на зміну об'єкта відповідно до закономірностей його розвитку
Принцип узгодження цілей	на основі загальних інтересів відбиває необхідність здійснення функції координації для забезпечення об'єктивно обумовлених соціальних пріоритетів, пов'язаних з досягненням загальних результатів.
Принцип постійної готовності до реагування	Обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування
Принцип просторової і часової інтеграції	характеризує здатність програмно-цільового управління одночасно забезпечувати реалізацію двох типів інтеграції
Принцип терміновості реагування	Чим раніше будуть застосовані елементи управління тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги
Принцип комплексності ухвалення рішень	Стосується функціонування різних підсистем, а отже, вимагає комплексного підходу до формування системи програмно-цільового управління
Принцип забезпечення єдності стратегічного і поточного регулювання	Передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів Стратегічне регулювання має загальнодержавне значення. Його мета – збереження економічного і соціального стратегічного курсу
Принцип наукової обґрунтованості та ефективності рішень	Означає необхідність врахування дії всієї системи законів розвитку суспільства, також передбачає глибоке вивчення і практичне використання досягнень сучасної науки, удосконалення інформаційного та методичного забезпечення.

Таким чином, програмно-цільове управління це спосіб планування та управління, що передбачає встановлення конкретних цілей і розробку програм для їх досягнення, з урахуванням наявних ресурсів та умов, Програмно-цільове управління використовувалося й в адміністративно-командній економіці, кожному властиві цільові комплексні програми вирішення соціально-економічних, наукових та виробничих проблем. Відмінність полягає в характері проблем, в різній методології та механізмах реалізації програм.

Функціональне призначення програмно-цільового управління забезпечує виконання державних, регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, що дає можливість виділити наступні основні функції програмно-цільового управління (рис. 1.2).

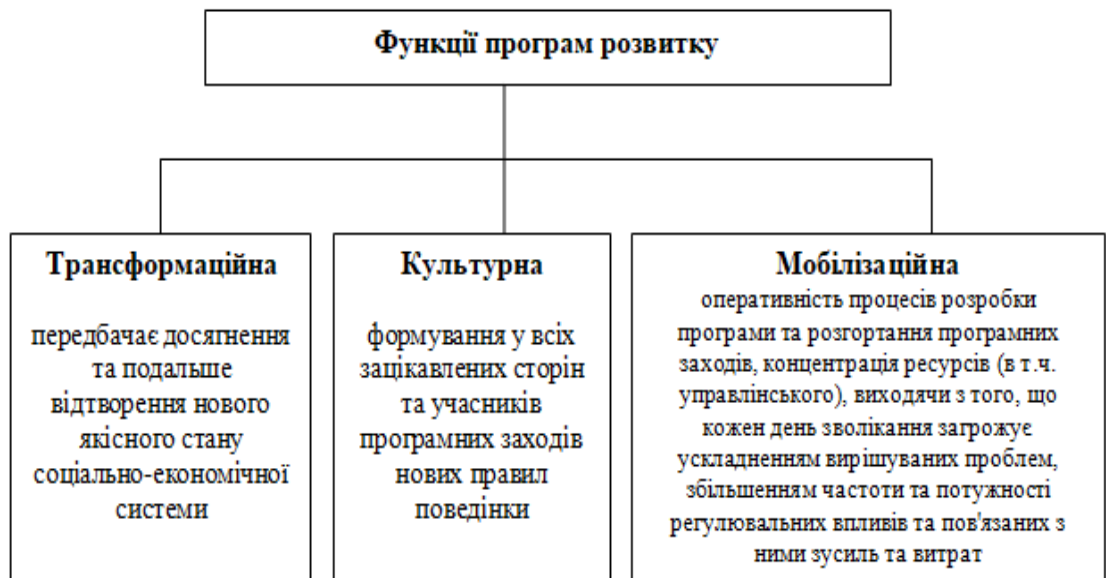


Рис. 1.2. Основні функції програмно-цільового управління

Основний змістовний момент у програмно-цільовому управлінні полягає у підвищенні якості освіти, ефективності закладів вищої, органічній єдності частини програми, структури її пріоритетів, що актуалізують питання відбору, проектування, застосування нових систем управління. Програмно-цільове управління являє собою системний процес управління, вплив якого на результати діяльності закладів вищої освіти передбачає всі аспекти стратегічного впливу та активно досліджується останнім часом

Аналіз робіт у дослідженнях з програмно-цільового управління вказує на різноманіття поглядів і трактувань вчених різних галузей наук, шкіл та напрямів в галузі теорії й методології аналізу економічних систем, а саме менеджменту, інвестиційного проектування, організаційних змін.

Таким чином, зміст програмно-цільового управління впливу на систему можна подати як налаштування його елементів і зв'язків між ними на

реалізацію стратегічних пріоритетів. Аналіз теоретичного масиву праць науковців надав змогу глибше розкрити сутність програмно-цільового управління, окреслити ретроспективи його розвитку, визначити ключові принципи, функції та переваги. Вирішення задач за допомогою програмно-цільового управління можливе через об'єкти його застосування, засоби реалізації, розробки сучасних технологій та методів менеджменту.

Аналіз літературних джерел [1,3,11] зацентрував увагу, щодо визначення самого поняття „програмно-цільове управління”, яке має однозначного тлумачення, і зазвичай трактується як метод програмного втілення вагомих управлінських рішень і як механізм реалізації комплексного, системного підходу під час вирішення соціально-економічних проблем. Термін програмно-цільовий підхід об'єднує два підходи до вдосконалення управління: програмний і цільовий при управлінні розвитком окремих галузей, сфери освіти, підприємств та регіональних систем, Програмно-цільове управління втілює системний підхід в управлінні економікою [1]. Провідні вітчизняні науковці визначення самого поняття „програмно-цільове управління” трактували по різному.

Так Л.І. Дідківська зазначає, що ... «програмно-цільове управління – розробка важливих програм вирішення найактуальніших соціальних, економічних, економічних, наукових проблем розвитку суспільства» [5, с. 68].

Акцентуючи увагу на методах управління Д.М. Стеченко вважає, що ...„програмно-цільовий метод в управлінні розвитком – це система науково-методичних заходів, яка забезпечує розв'язання різного роду проблем, ув'язування цілей з ресурсами” [8, с. 117].

Нами запропоновано визначення науковців, щодо найбільш характерних визначень Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців можемо зазначити, що єдиного загальноприйнятого визначення які систематизовані у табл. 1.2.

Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців можемо зазначити, що єдиного загальноприйнятого визначення не існує, кожен із науковців намагається розкрити управлінську складову чіткіше виділити мету та цілі.

Таблиця 1.2

Дослідження підходів до визначення сутності поняття «програмно-цільове управління»

Автор	Визначення
В. Г. Афанасьєв	ПЦУ – це синтез, органічна єдність програмного та цільового управління, інтеграція яких посилює як програмний, так і цільовий аспекти.
Г. Х. Попов	ПЦУ вважає одним з розвинених форм реалізації програмно-цільового підходу, при якому для досягнення даної мети або системи цілей безпосередньо формується структура, розробляються плани, підбираються кадри, створюється організаційно відокремлена система управління, що накладається на основну
О. А. Паїн	ПЦУ розкривають як вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, що виробляється на основі системного аналізу, при цьому засоби досягнення цілей визначаються виходячи з них і охоплення всіх стадій відтворювального життєвого циклу
А. М. Моїсєєв	Трактує ПЦУ як постановку комплексу взаємопов'язаних, добре структурованих цілей, що орієнтують систему та спільну діяльність людей на досягнення певних кінцевих та проміжних результатів

Кожен науковець має своє бачення, яке змінюється, постійно доповнюється, акцентуючи увагу на елементах управлінського циклу, відповідно до того, що є наріжним каменем в концепції програмно-цільового методу в управлінні.

Розкриваючи сутність програмно-цільового управління в освітній сфері доцільно зазначити, що після визначення переліку проблем, що потребують негайного вирішення, з кожної конкретної проблеми, необхідно застосовувати, або розробляти цільові проекти, які дозволяють чіткіше

виділяти цілі, посилюють управлінську складову, акцентуючи увагу на елементах управлінського циклу.

Структури цільових проектів, визначення їх сутності та взаємопов'язаних заходів, щодо їх застосування розглянемо у наступному розділі.

1.2. Сутність та місце проектів в системі програмно-цільового управління

Розглядаючи сутність та місце проектів в системі програмно-цільового управління, у відповідності з цілями даного дослідження, свідчить про різноманіття підходів до визначення самого поняття «проект» у науковій літературі, що трактується багатьма авторами з різними акцентами залежно від сфери досліджень та застосувань.

Ось кілька поширених визначень класичного визначення проекту – це комплекс взаємопов'язаних завдань та дій, спрямованих на досягнення конкретної мети протягом обмеженого періоду часу із заздалегідь визначеними ресурсами. Це визначення підкреслює обмеженість у часі та ресурсах.

За визначенням І. Ансоффа – це сукупність цілеспрямованих дій, які розробляються для вирішення конкретної проблеми з використанням певних ресурсів і методів у визначений період часу. Тут основна увага приділяється вирішенню конкретної проблеми.

Зарубіжні науковці Project Management Body of Knowledge – трактують проект як тимчасове підприємство, створене для створення унікального продукту, послуги або результату. Визначення PMBOK робить акцент на унікальності результату та тимчасовому характері проекту.

Проаналізувавши наведені визначення значної кількості наукових джерел, можна підкреслити наступні підходи (рис. 1.3).

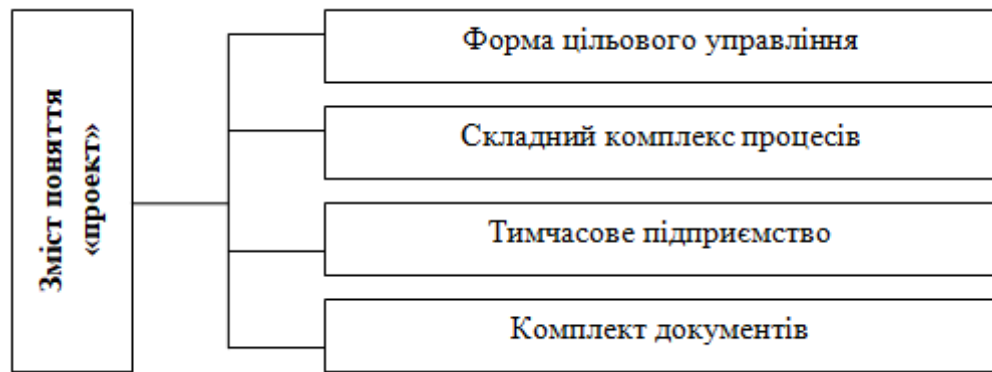


Рис. 1.3. Сутнісні підходи до поняття проекту

Підводячи підсумки дослідження зазначимо, що відмінною рисою проекту від інших інструментів програмно-цільового управління в освітній сфері є унікальність його параметрів, що включають ціль, життєвий цикл, ризики і невизначеність, інші параметри за потреби, оптимізація яких призводить до його успішної реалізації.

Таким чином цільовий проект – це форма організації освітньої діяльності для досягнення поставленої мети, що є носієм організаційної культури та самоорганізації системи.

В якості інших інструментів програмно-цільового управління в освітній сфері є унікальність його параметрів, що включають ціль, життєвий цикл, ризики і невизначеність, інші параметри за потреби, оптимізація яких призводить до його успішної реалізації.

Таким чином цільовий проект – це форма організації освітньої діяльності для досягнення поставленої мети, що є носієм організаційної культури та самоорганізації системи., також запропоновано погляди науковців до формування підходів найбільш характерні з яких наведені на рис 1.4.

Сьогодні вчені використовують різні методи, інструменти та підходи до проектного управління, що виступає найбільш ефективною формою реалізації програмно-цільових проектів, нами опрацьовано перелік

трактувань «управління проектом» в науковій літературі та подано трактування їх сутності у додатку А.

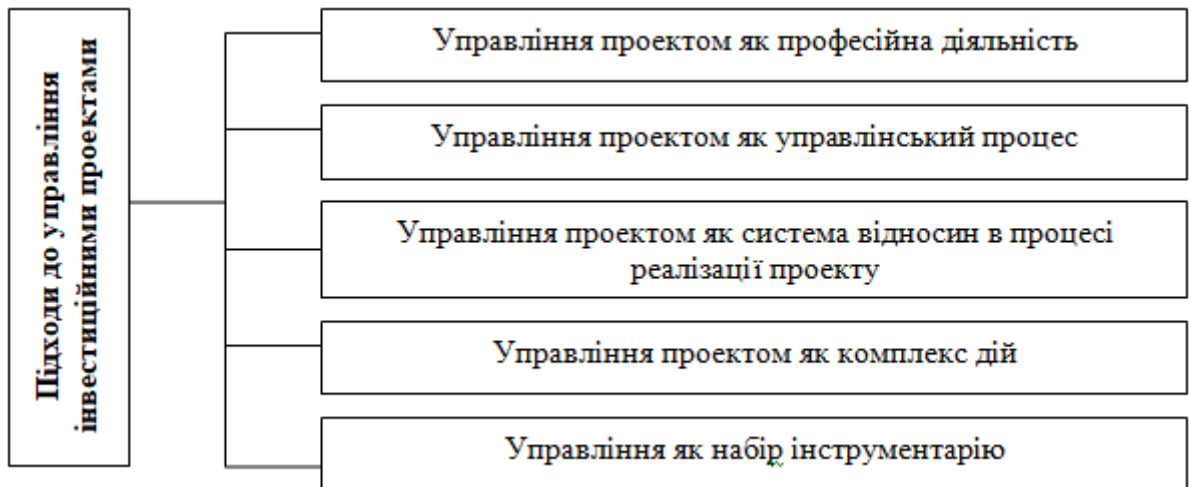


Рис. 1.4. Основні наукові підходи до управління проектами

Концепція управління проектами знайшла своє відображення у проектному класичному менеджменті, який став самостійною дисципліною з власними методами, інструментами та принципами, передбачає управління цілями (рис. 1.5)

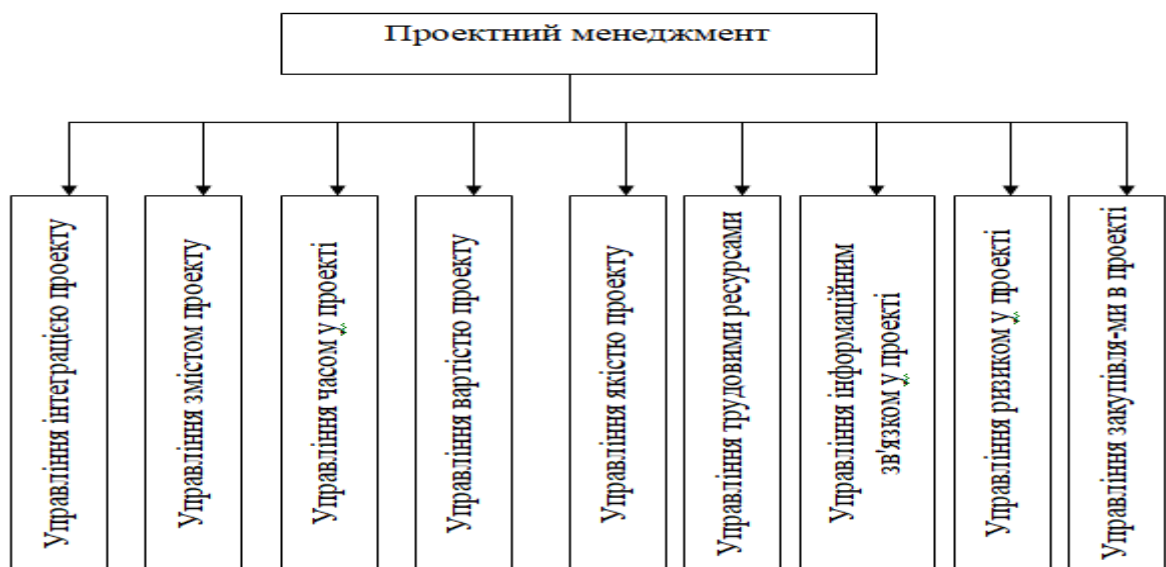


Рис. 1.5. Підходи і процеси до управління проектами

Проектний менеджмент розвивався як практичний і теоретичний підхід до управління складними завданнями, що потребують ретельної координації ресурсів, часу, бюджету та інших аспектів. Основні ідеї проектного менеджменту охоплюють ті сфери, що покладено в основу програмно-цільового управління та включають такі аспекти:

Цілісність підходу до управління, що об'єднує процеси планування, організації, керування та контролю проектів. Це означає, що весь цикл життя проекту, від концепції до завершення, керується послідовно, з урахуванням різних факторів впливу та ризиків.

Інструменти і методи управління проектами:

Сучасний проектний менеджмент використовує широкий спектр інструментів і методів для планування та контролю проектів, таких як:

- діаграми Ганта для планування і відстеження виконання робіт.
- метод критичного шляху (CPM) і техніка оцінки і огляду програм (PERT) для аналізу послідовності завдань.
- програмне забезпечення для управління проектами (Microsoft Project, Jira, Asana), яке автоматизує процеси і полегшує співпрацю команд.

У проектному менеджменті важливо дотримуватися балансу між трьома основними обмеженнями – часом, вартістю та якістю (або обсягом). Зміна одного з параметрів, як правило, впливає на інші, що вимагає від менеджера проекту здатності ефективно коригувати та оптимізувати проект.

Управління проектами визначає ролі та відповідальність учасників. Основна роль належить менеджеру проекту, який координує дії команди, ухвалює рішення та контролює процеси для досягнення кінцевих результатів. Інші важливі ролі включають спонсорів проекту, учасників команди, аналітиків та інших зацікавлених сторін.

Проектний менеджмент включає концепцію життєвого циклу проекту, який складається з фаз:

- Ініціація (визначення цілей та обґрунтування проекту).
- Планування (розробка плану дій, бюджету, розподіл ресурсів).

- Виконання (реалізація запланованих дій).
- Моніторинг і контроль (відстеження ходу виконання і внесення коректив).
- Завершення (передача результату і закриття проекту).

Таким чином, проектний менеджмент став основою для реалізації успішних проектів у різних сферах, включаючи будівництво, ІТ, промисловість, освіту, охорону здоров'я тощо. Він забезпечує системний підхід до досягнення поставлених цілей з максимальним використанням наявних ресурсів та мінімізацією ризиків.

Ефективним інструментом реалізації цільових проектів розвитку закладів вищої освіти є цільові програми, які мають низку спільних рис. Ці риси дозволяють закладам вищої освіти системно підходити до управління розвитком та впровадження змін

Пропозиції щодо розробки та впровадження цільових програм, їх структуру та освітні технології будуть запропоновано нами у третьому розділі роботи.

1.3. Особливості застосування програмно-цільового управління у закладах вищої освіти

Будь-яка нормально функціонуюча організація, у тому числі і заклади вищої освіти, намагається ефективно використовувати сучасні методи управління, які можна розглядати з кількох позицій: як процесу, системи, ситуації та з позицій розвитку, що відображені в таблиці 1.3

Наукові підходи в програмно-цільовому управлінні є важливою складовою для забезпечення ефективності реалізації цільових програм та проектів. Ці підходи базуються на застосуванні системного аналізу, математичних методів, теорії управління та інших наукових принципів для підвищення результативності управлінських процесів.

Таблиця 1.3

Наукові підходів в програмно-цільовому управлінні

Підходи в управлінні	Роль управлінських підходів в програмно-цільовому управлінні
Процесний підхід	Дозволяє сформулювати функції управління організацією та вибудувати логічну послідовність управлінських дій.
Системний підхід	Формує сприйняття організації як сукупності взаємозалежних та взаємозалежних елементів. Системний підхід підкреслює взаємозалежність окремих частин організації, а також взаємозалежність організації та навколишнього середовища. Застосування теорії систем до соціального управління дозволило розглянути організацію в єдності складових її частин, які також нерозривно переплітаються із зовнішнім світом, та сприяло інтеграції вкладів усіх підходів до організації управління, які домінували в різні періоди часу в теорії та практиці управління.
Ситуаційний підхід	Спрямований на вироблення адекватних та швидких рішень при виникненні різних ситуацій.
Розвиток	Являє собою збереження позитивних досягнень в управлінні організацією, модернізацію тих напрямів та явищ у діяльності, які не дають або дають недостатній позитивний ефект, крім того, дозволяє знаходити та реалізовувати нові шляхи ефективної роботи.

До основних наукових підходів у програмно-цільовому управлінні доцільно звернути увагу на системному підході, що передбачає розгляд цільових програм як складних систем, що складаються з взаємопов'язаних елементів. Цей підхід допомагає аналізувати і структурувати проект з урахуванням взаємозв'язків між різними компонентами, що дозволяє бачити повну картину реалізації проекту і зменшувати ризики.

Програмно-цільове планування базується на розробці детальних планів, які містять набір конкретних завдань, етапів та заходів для досягнення встановлених цілей. Програмно-цільове планування також включає аналіз ризиків і розробку стратегій зниження цих ризиків.

Теорія управління проектами застосовуються для створення структури управління проектами. Вони містять методології для контролю та управління якістю, розподілу обов'язків, управління ресурсами та ризиками.

Відносно закладів вищої освіти розвиток програмно-цільового управління формує наступні ознаки (рис. 1.5).

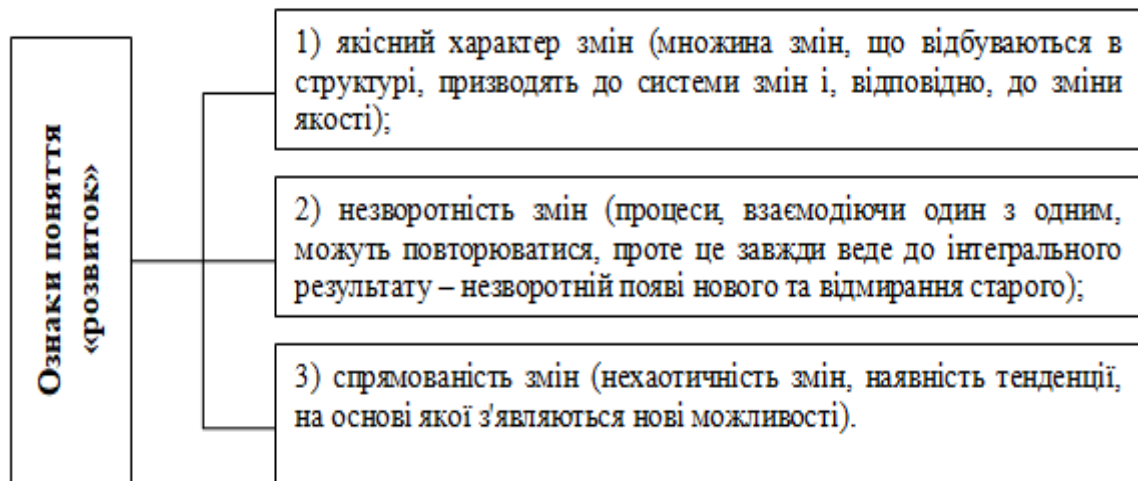


Рис. 1.6. Формування ознак розвитку ЗВО

На думку М.З. Згуровського [2], розвиток відображає рух організації уперед, при цьому відбувається формування інших елементів, формування інших системних та структурних характеристик ЗВО в цілому та окремих його підсистем. Якщо ми підходимо до функцій закладу таким чином, ми повинні розглядати його як відкриту систему, тобто як низку пов'язаних і взаємодіючих частин підсистеми, що гарантує появу цілого з власними характеристиками, відмінними від його частин. Вищі навчальні заклади отримують знання, капітал, людські ресурси та матеріали з навколишнього середовища. Ці компоненти називаються входами.

У процесі трансформації вищі навчальні заклади обробляють ці входи і перетворюють їх на освітні послуги.

Диференціація змісту розвитку через управлінські підходи представлена у таблиця 1.4

Ефективне управління повинно являти собою гнучку систему, що буде змінюватись, пристосовуватись до ринкових умов, при цьому забезпечуючи максимальну інвестиційну привабливість та загальний розвиток організації. Саме таке управління можна здійснювати за допомогою системного підходу,

сутність якого полягає у розгляді елементів системи управління, визначення цілей та критеріїв функціонування механізму управління та кожного елемента окремо, узгодження та підпорядкування критеріїв до загальної цілі. Ситуаційний підхід, як подальший розвиток системного підходу, надає можливість прямо використовувати досягнення науки в конкретних ситуаціях і умовах, працює з концепцією відкритості.

Таблиця 1.4

Погляди до сутності розвитку в управлінських підходах

Підходи	Визначення
1. 3 позиції процесного підходу	Управління розвитком ЗВО розглядається як процес реалізації відомих управлінських функцій (планування, організації взаємодії, мотивації, контролю), кожна з яких сама по собі є процесом
2. 3 позицій системного підходу	Механізм побудови зв'язків ЗВО з навколишнім середовищем через вплив середовища на ЗВО, і навпаки
3. 3 позицій ситуаційного підходу	Процес, що складається з наступних елементів: розуміння керівництвом необхідності змін в певній управлінській ситуації, вміння керівництва передбачати позитивні або негативні наслідки застосування змін до конкретної управлінської ситуації; визначення керівництвом чинників, які є найважливішими в цій ситуації і вибір оптимального методу, який забезпечив би ефективне досягнення цілей в цих обставинах
4. 3 позицій поведінкового підходу	Управління розвитком ґрунтується на єдності працівників в процесі впровадження змін, а успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін і засобів їх реалізації
5. 3 позицій контекстного підходу	Передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього організаційного контексту розвитку ЗВО, визначає можливості, напрямки та методи розвитку
6. 3 позицій програмно-цільового підходу	Передбачає розробку програми розвитку ЗВО – системного документу стратегічного характеру
7. 3 позицій адаптивного підходу	Процес пристосування ЗВО до змін і динаміки зовнішнього середовища

Оскільки бізнес-середовище стає все більш нестабільним, організаціям потрібно все більше зосереджуватися на стратегічному управлінні. Якщо розуміти управління навчальними закладами загалом як діяльність зі створення сприятливих зовнішніх і внутрішніх організаційних умов для

ефективної спільної діяльності людей у межах закладу, то воно також включає в себе координацію спільної діяльності (згуртованість, узгодженість, інтеграцію та консолідацію) і забезпечення відповідності цілям (цілеспрямованість).

- Моделювання ситуації
- Визначення потреби в змінах
- Формулювання стратегій трансформації змін
- Використання надійних методів у процесі трансформації
- Реалізація стратегічних задач

Ці вміння повною мірою мають проявитися розробки такого стратегічного документа, як програма розвитку освітньої організації. Управлінські документи у сфері розвитку ЗВО розрізняють за наступним змістом (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Програмні управлінські документи у освітній сфері

Програмні документи	Зміст
Стратегія	Інтегрована модель дій, призначених задля досягнення бажаного майбутнього (визначення загальних напрямів розвитку)
Концепція	Документ довгострокового розвитку освітньої організації
Програма розвитку	Середньостроковий документ забезпечення виконання загальноосвітньою організацією своїх завдань.
Проект (цільова програма)	Локальний документ запровадження нововведення

Програма розвитку закладу вищої освіти - це стратегічний документ, своєрідний суспільний договір між учасниками освітніх відносин, документ, що містить комплекс заходів, які гарантують ефективне вирішення проблем, складений відповідно до цілей, завдань, ресурсів і термінів реалізації.

Програми розвитку визначають зміни в інституційних засадах, необхідні для гарантування реалізації освітніх програм, та якісні зміни, необхідні для запровадження нових освітніх практик у сфері освіти.

Загалом, найпоширенішими компонентами системи є цілі, завдання, стратегії, структури, ресурси, технології та викладацький склад. Цілі зазвичай є центральним компонентом системи і вважаються інтегруючим (системоутворюючим) фактором.

Однією з основних вимог програмно-цільового підходу є правильне визначення загальної та наступних цілей. Постановка цілей передбачає порівняння та узгодження попередньо визначених цілей з іншими цілями системи, розташованими по вертикалі та/або горизонталі. На цьому етапі важливо оцінити їх реалістичність.

Важливим для створення системи управління якістю в навчальному закладі є те, що цей підхід забезпечує ефективність програми шляхом мобілізації всіх необхідних інструментів, таких як людські ресурси, знання, технології, матеріально-технічна інфраструктура, фінансові ресурси, організаційні структури та інші ресурси. Припущенням є те, що програма буде ефективною, вони полягають у наступному, а саме створення нової освітньої практики у сфері освіти.

Управління розвитком закладу вищої освіти передбачає створення та реалізацію програми розвитку, яка зазвичай охоплює визначення місії закладу, постановку цілей та стратегічних пріоритетів. Також проводиться стислий стратегічний аналіз управлінського середовища і конкурентоспроможності самого закладу, розглядаються процеси реалізації стратегічної програми розвитку ЗВО (табл. 1.6).

Програма включає розробку функціональних стратегій, таких як конкурентні та маркетингові, визначення стратегічних пріоритетів у розвитку освітніх послуг, а також формування ринкової позиції освітньої установи.

Програмна модель розвитку закладу вищої освіти зосереджується на вимірюванні та моніторингу ефективності діяльності, що відображається у

рівні досягнення стратегічних цілей закладу та ступені вирішення наявних проблем.

Таблиця 1.6

Процеси реалізації стратегічної програми розвитку ЗВО

Процеси	Характеристика процесів
1. Ініціювання	Процеси ініціювання застосовують для того, щоб розпочати програму, визначити її призначення, сформулювати завдання та надати керівнику програми повноваження продовжувати роботи.
2. Планування	Процеси планування застосовують для детального планування програми та формування базового плану, відповідно до якого будуть виконані роботи програми та щодо якого буде проведено оцінку виконання.
3. Виконання	Процеси виконання застосовують для реалізації робіт з управління програмою, що забезпечують отримання результатів програми відповідно до планів.
4. Контроль	Процеси контролю застосовують для відстеження, аналізу та регулювання ходу виконання програми, а також для оцінки ефективності виконання програми, виявлення тих областей, в яких потрібно застосування коригувальних та запобіжних дій, формування запитів на зміни.
5. Завершення	Процеси завершення застосовують для визнання того, що програма в цілому завершена, а також для аналізу та застосування набутого досвіду.

Методи і підходи управління розвитком засновані на концепції управління соціальною системою в цілому, зокрема на ідеї управління навчальними закладами. Сучасний підхід до створення системи управління розвитком освіти, як правило, реалізує ідею програмно-орієнтованого управління. Якщо ви вирішуєте питання управління навчальними закладами в цілому, особливо контролю якості, рекомендується використовувати їх в якості найбільш поширеною теоретичної основи в залежності від типу і складності вирішуваних завдань.

Крім того, найбільш загальноприйняті і відповідальні вимоги сучасної практики, від прийнятого до уваги підходу до надійного управління

розробкою, найбільш прийнятний є системний підхід. Дослідивши основні підходи до управління, на нашу думку, найефективнішим є системний підхід, оскільки він забезпечує ціленаправленість всіх елементів системи і орієнтований на результат досягнення цілей а не сам процес управління.

Для досягнення мети в програмно-цільовому управлінні потрібно систематично проаналізувати поточну проблему, сформулювати рекомендації для прийняття управлінських рішень, об'єднати ці рішення в єдину програму з єдиною метою, а кожне окреме управлінське рішення організувати у форматі проекту. Такий підхід до управління суттєво змінює структуру виконавчого органу, що будується за проектним принципом: зміна проектів у процесі стратегічного управління призводить до модифікації проектних структур.

Для формування нового поняття необхідно також розглянути такі визначення: учасники освітніх відносин – це здобувачі освіти, педагогічні працівники та їхні представники (профспілкові органи), заклади вищої освіти (ЗВО); учасники відносин у сфері освіти – це учасники освітніх відносин, а також державні органи, органи регіональної влади, органи місцевого самоврядування, роботодавці та їхні об'єднання

Аналізуючи наявні визначення та підходи до управління освітніми організаціями, нами запропоновано наступне визначення поняття програмно-цільового управління розвитком закладів вищої освіти (ЗВО): програмно-цільове управління розвитком ЗВО – це цілеспрямований управлінський вплив з боку керівника на освітню організацію в цілому та її учасників, здійснюваний на основі принципів державної політики у сфері освіти та відповідно до чинного законодавства.

Висновки до розділу 1

За підсумками проведеного дослідження теоретичних основ програмно-цільового управління розвитком закладів вищої освіти, досліджено сутність

та зміст програмно-цільового управління, розкрито сутність та місце проектів в системі програмно-цільового управління, визначено особливості застосування програмно-цільового управління у закладах вищої освіти, що дозволило зробити наступні висновки

1. За оглядом літературних джерел та результатами аналізу праць вітчизняних та зарубіжних вчених встановлено, що програмно-цільове управління являє собою систему, що зорієнтована на визначення пріоритетів і цілей соціально-економічного розвитку який став ефективним способом упорядкування.

Програмно-цільовий метод еволюціонував від відновлення економік післявоєнного часу до складних стратегій планування розвитку сучасних суспільств та економік, демонструючи свою ефективність у різних історичних та географічних умовах. Окреслено принципи, виділено функції програмно-цільового управління та їх характеристики

2. На підставі історичного досвіду виділено основні функції і фактори цільових програм забезпечення розвитку економічних систем та сфери освіти, систематизовано і опрацьовано перелік трактувань «управління проектом» в науковій літературі та подано трактування їх сутності, зазначено інструменти стратегічного розвитку, що розкривають сутність програмно-цільового управління в освітній сфері.

3. Окреслено сутність та місце проектів в системі програмно-цільового управління в освітній сфері, як комплекс застосування класичного менеджменту, що розвивався як практичний і теоретичний підхід до управління складними завданнями, що потребують ретельної координації ресурсів, часу, бюджету та інших аспектів. Проектний менеджмент забезпечує системний підхід до досягнення поставлених цілей з максимальним використанням наявних ресурсів та мінімізацією ризиків. Ефективним інструментом реалізації цільових проектів розвитку закладів вищої освіти є цільові програми, які мають низку спільних рис. Ці риси

дозволяють закладам вищої освіти системно підходити до управління розвитком та впровадження змін

4. Розглянуто особливості застосування програмно-цільового управління закладів вищої освіти та роль в залежності від управлінських підходів, що дозволило виділити наступні ознаки розвитку: якісний характер змін, незворотність змін та спрямованість змін. Програми розвитку визначають зміни в інституційних засадах, необхідні для гарантування реалізації освітніх програм, та якісні зміни, необхідні для запровадження нових освітніх практик у сфері освіти.

5. Визначено, що методи і підходи управління розвитком засновані на концепції управління соціальною системою в цілому, зокрема на ідеї управління навчальними закладами. Сучасний підхід до створення системи управління розвитком освіти реалізує ідею програмно-орієнтованого управління, особливо контролю якості в якості найбільш поширеної теоретичної основи в залежності від типу і складності вирішуваних завдань.

6. Запропоновано наступне визначення поняття програмно-цільового управління розвитком закладів вищої освіти як цілеспрямований управлінський вплив з боку керівника на освітню організацію в цілому та її учасників, здійснюваний на основі принципів державної політики у сфері освіти та відповідно до чинного законодавства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Організаційна характеристика університету

Сумський державний університет (далі – СумДУ, університет) є класичним багатoproфільним університетом, центром концентрації регіональних компетенцій та стратегії розвитку Сумської області, основними завданнями якого є здійснення освітньої, науково-дослідницької та інноваційної діяльності, промислової та кластерної політики регіону, забезпечуючи потреби регіону у фахівцях із вищою освітою на підставі відповідної ліцензії МОН України.

Організаційна структура відтік абітурієнтів за кордон та у західні регіони України включає навчально-наукові інститути:

- медичний
- бізнесу, економіки та менеджменту;
- права;
- Шосткинський інститут СумДУ
- чотири відокремлених структурних підрозділів:

"Машинобудівний фаховий коледж СумДУ, "Конотопський індустріальнопедагогічний фаховий коледж СумДУ", "Шосткинський фаховий коледж імені Івана Кожедуба СумДУ"

- Військовий навчальний центр, 3 філії, 4 багатoproфільних коледжів.
- три факультета: іноземної філології та комунікацій, інформаційних технологій та технічних систем та енергоефективних технологій

В університеті здійснюється підготовка за наступним переліком спеціальностей (Дод Б). Із загального переліку - за 4 спеціальностями освітнього ступеня молодший бакалавр, 57 - за освітнього ступеня бакалавра,

60 – ступеня магістра; освітньо-наукового рівня (ступеня) «доктор філософії» – за 27 спеціальностями, а наукового рівня «доктора наук» – 17 спеціальностями.

На сьогодні на факультетах та у навчально-наукових інститутах загальна динаміка контингенту осіб, що здобувають освіту у СумДУ станом на 2023 рік складає **1205** студентів, що менше на 163 особи, ніж показник минулого року (12242 осіб).

Складні умови, які спричинила у 2023 році військова агресія російської федерації, потужним чином вплинули на вступну компанію на протязі цих років. Проте, не зважаючи на відтік абітурієнтів за кордон та у західні регіони України, на демографічну ситуацію в Україні, Сумський державний університет активно провів вступну компанію і кількість вступників не суттєво зменшилась по відношенню до попередніх років, зменшення менше 2%.(рис. 2.1).

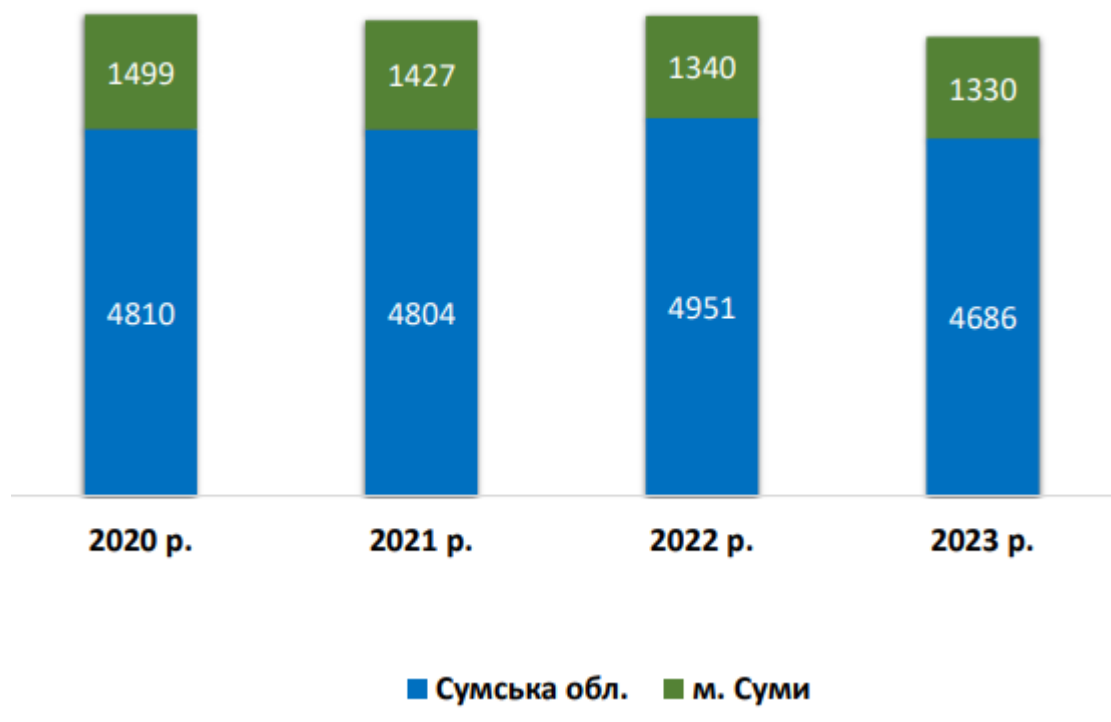


Рис. 2.1. Контингент СумДУ

Для якісного забезпечення освітнього процесу Сумський державний університет має потужну матеріальну базу розташований на площу 28 га,,

має 18 власних навчальних корпусів, молодіжні кафе, тренажерні та 3 спортивні зали, медично-оздоровчий та спортивно-культурний центр, комфортабельних 3 їдальні та 7 гуртожитків, що відповідають сучасним вимогам.

Наукова інфраструктура університету сприяє поширенню наукових знань та здійснює культурно-просвітницьку діяльність до складу якої входять 3 науково-дослідні центри, 2 науково-освітні центри, міжнародний освітньо-підготовчий центр; науково-технічний та міждисциплінарний центри, зокрема 5 навчальних інститутів, 4 науково-дослідні лабораторії, відділи та служби забезпечення наукової діяльності, центр трансферу технологій.

На базі університету працює Центр підтримки технологій та інновацій, який надає правову та технічну допомогу у сфері інтелектуальної власності для закладів вищої освіти та Сумського регіону загалом. Високий рейтинг університету підтверджує високу якість послуг із охорони та захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності як в Україні, так і за кордоном.

Керівник Сумського державного університету є «провідником» сучасної освітньої політики, з дотриманням правових вимог, орієнтуватися керуючись своєю управлінською діяльністю на побудову стратегії розвитку ЗВО відповідно до його пріоритетів та освітньої практики.

Сумський державний університет має потужний науково-педагогічний потенціал висококваліфікованих науковців що здатний своєчасно та успішно вирішувати поставлені завдання по забезпечення ефективного розвитку. Характеристики кадрового складу приведено на рис. 2.2.

Аналіз кадрового складу вказує на те, зросла кількість штатних науково-педагогічних працівників, які виконують оплачувані дослідження з наукової роботи, становила 237 з 643 штатних НПП (2022 р. – 258 з 736; 2021 р. – 237 з 815). У звітному році кількість штатних науково-педагогічних працівників складає 736 осіб, з яких 144 доктори наук.

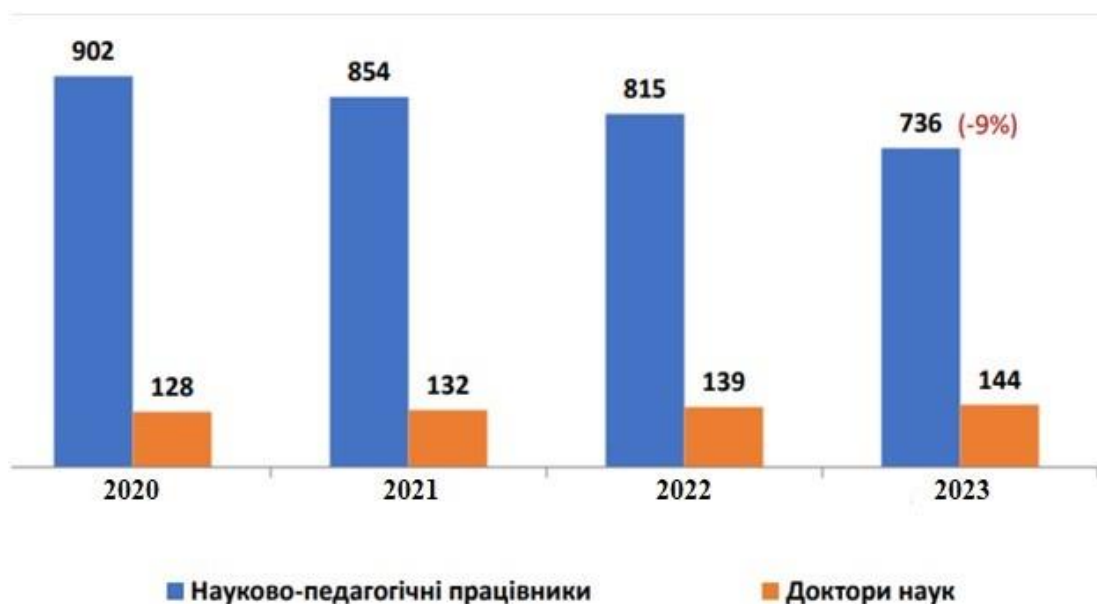


Рис. 2.2. Динаміка кадрового забезпечення СумДУ за 2020-2023р.р., осіб

Рівень формалізованого залучення НПП до наукової роботи з оплатою праці у структурних підрозділах нерівномірний. Кількість штатних науково-педагогічних працівників, які виконують оплачувані дослідження з наукової роботи, договорів (контрактів), грантів і держбюджетних НДР у звітному періоді становить 102 особи (2023 р. – 108; 2022 р. – 105). Таким чином, загальна кількість науково-педагогічних працівників, які отримують винагороду з наукової роботи чисельність у 2023 році зросла на 5 % та склала 643 особи (2022 р. – 611; 2021 р. – 717)

Якісні характеристики кадрового потенціалу приведено на рис. 2.3.

Відповідно до ліцензійних умов, затверджених Міністерством освіти і науки, динаміка науково-педагогічних працівників зі ступенями у ЗВО IV рівня акредитації повинна становити в середньому 60 %, так на протязі 2020-2023р.р. у СумДУ, працює 35 дійсних членів і членів-кореспондентів різних академій наук: НАН України, 4 4 дійсних члени Академії політичних наук України, 4 дійсних члени Академії політичних наук України.

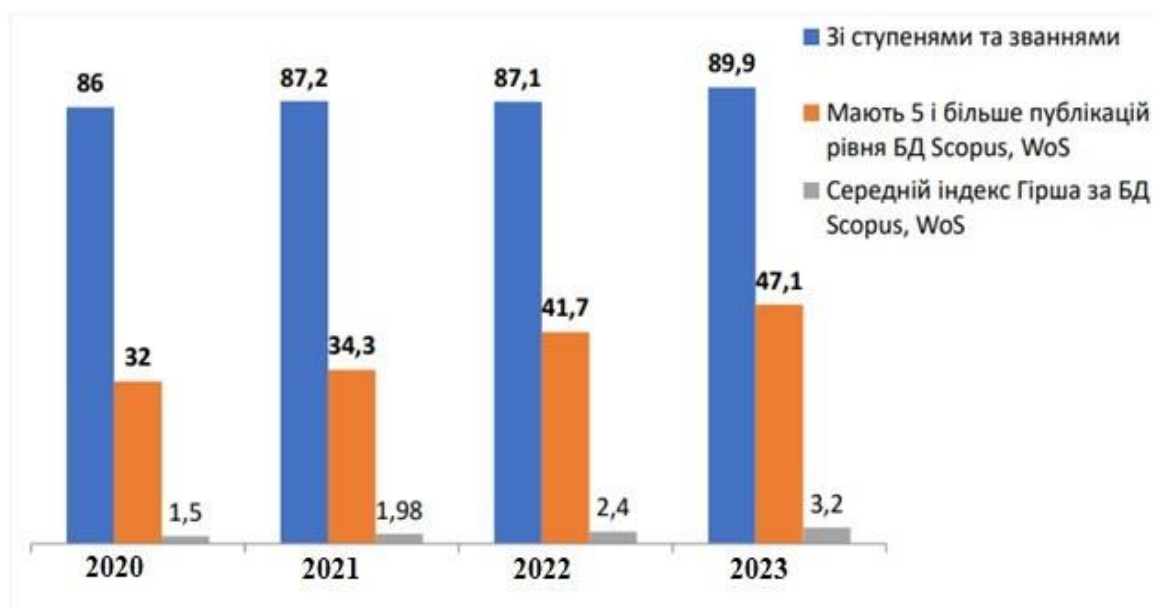


Рис. 2.3. Якісні характеристики кадрового потенціалу СумДУ, %

Найбільший якісний склад професорсько-викладацького складу, частка ставок науково-педагогічних працівників зі ступеннями у розрахунку на одного викладача виявлено у медичному інституті, що складає 139,79% (рис. 2.4).

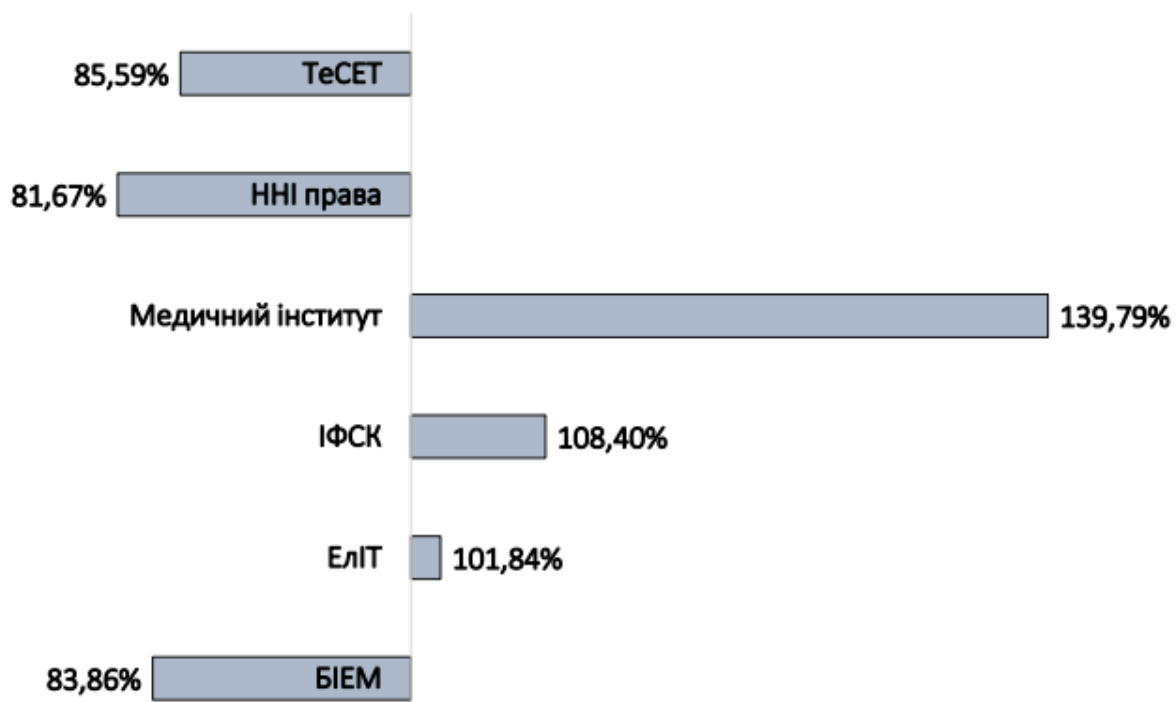


Рис. 2.4. Частка ставок НПП на одного викладача СумДУ

Оцінка ставок науково-педагогічних працівників зі ступенями у розрахунку на одного викладача доводить, що обсяги по всій науковій інфраструктурі університету та факультетам відповідають нормам від 5,6% до 108,4 %. Загальне забезпечення професорсько-викладацького складу СумДУ викладачами із вченими ступенями і званнями становить 121,7% , що порівняно з минулим роком цей показник збільшився на 14, 5 % .

На стратегічний характер розвитку Сумського державного університету вказують обсяги виконаних та профінансованих науково-дослідних робіт як пріоритетного напрямку стратегічного розвитку, та інших питань, за спеціальним фондом наведені на рис. 2.5.

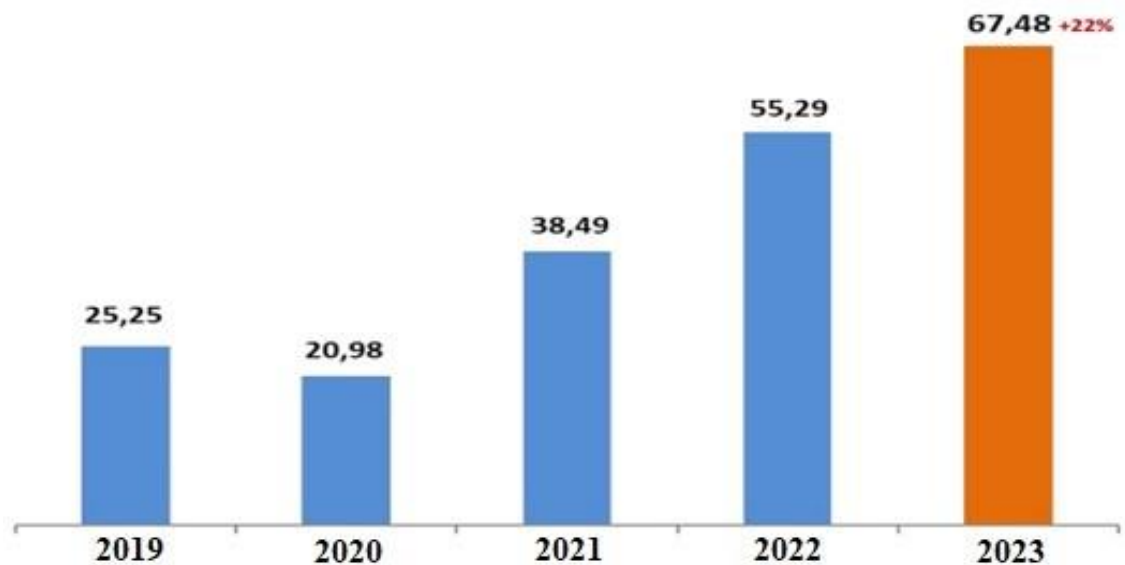


Рис. 2.5. Динаміка обсягів виконаних та профінансованих НДР та грантів за спеціальним фондом, млн грн

Показник загального фінансування наукових досліджень у СумДУ за 2023 рік у порівнянні з минулим роком зріс на 20 % і складає 127,402 млн.грн (2022 р. – 90,741 млн.грн; 2021 р. – 79,307 млн.грн), що є найбільшим за роки існування університету.

Асигнування з загального фонду в сумі 23, 785 млн грн. витрачено за призначенням згідно із затвердженим планом використання бюджетних коштів на 2022 рік Департаментом освіти і науки виконавчого органу

Сумської міської ради. По спеціальному фонду протягом 2022 року використано 2 611 530 грн., що складає 95,25% від показників 2021 року (табл. 2.1).

Динамика обсягів виконаних та профінансованих НДР та грантів за спеціальним фондом показника, що обсяг виконаних НДДКР та науково-технічних послуг у 2022 році становив 55,29 млн. грн., а у 2023 році цей показник збільшився на 22%

У 2023 році значно збільшилось фінансування НДДКР за рахунок міжнародних грантів, частка яких у структурі джерел фінансування збільшилась від 4,9 % у 2021 році до 19,28 % у 2023 році.

Таблиця 2.1

Показники цільового використання коштів у 2023 році

	Загальний фонд, грн.	Спец. Фонд, грн.	Разом, грн.
Заробітна плата та нарахування на неї, у т. ч.	18 626 200	1 614 238	16 136 075
- на оздоровлення педпрацівникам	437 423	84 429	521 552
- за сумлінну працю	454 242	82 486	536 728
Стипендія, у т.ч.	3 418 013		3 418 033
- матеріальна допомога студентам	73 500		73 500
Харчування	174 272		174 272
Обмундирування та підручники	14 142		15 142
Відрядження		15 560	15 560
Придбання матеріалів (канцтовари, госптовари, дипломи, атестати, залікові книжки, студквитки та інші)		207 400	207 400
Послуги (крім комунальних)	5 000	278 305	283 305
Комунальні послуги	1 528 599	448 164	1 976 763
Придбання основних засобів (комп'ютерна техніка, меблі, література та інші)	18 440	47 833	66 273
ВСЬОГО:	23 785 666	2 611 530	26 397 196

Для підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників щорічно проводяться різного роду тренінги, міжнародні стажування, курси підвищення педагогічної майстерності.

За період з 2019 по 2023 роки Сумський державний університет є переможцем грантових конкурсів молодіжних проектів у кількох номінаціях: «Патріотичне виховання», «Ініціативи творчої молоді», Великі досягнення були оцінені у 2022 році такими номінаціями як «Молодіжні медіа», «Студентське самоврядування», «Розвиток студентських клубів».

Студентське наукове товариство СумДУ здобуло перше місце в номінації «Краще студентське наукове товариство України» на Всеукраїнському конкурсі «Студентський актив» у 2021 році.

З 2020 року функціонує «Асоціація студентських бізнес-інкубаторів, молодих підприємців та вчених Сумщини», яка міцно тримає позиції і стала уповноваженим органом для розвитку студентської науково-технічної творчості на теренах Сумській області.

Університет видає 7 періодичних наукових журналів, чотири з яких входять до переліку ВАК. Усі наукові видання університету включені до міжнародної бази даних Ulrich's Periodicals Directory видавництва Bowker.

Загальна кількість цитувань, що відповідають «Стратегічним пріоритетним напрямам інноваційної діяльності університету на 2020-2027 роки». (за накопичуванням підсумком) індексуються БД Scopus та WoS, представлена динаміка Індекса Гірша. Загальна динаміка цитувань представлена на рис. 2.7, 2.8.

Згідно стратегії розвитку Сумський державний університет плідно працює над вдосконаленням внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти, що є необхідною умовою дотримання вимог Стандартам і рекомендаціям забезпечення якості у європейському просторі вищої освіти (ESG 2015).

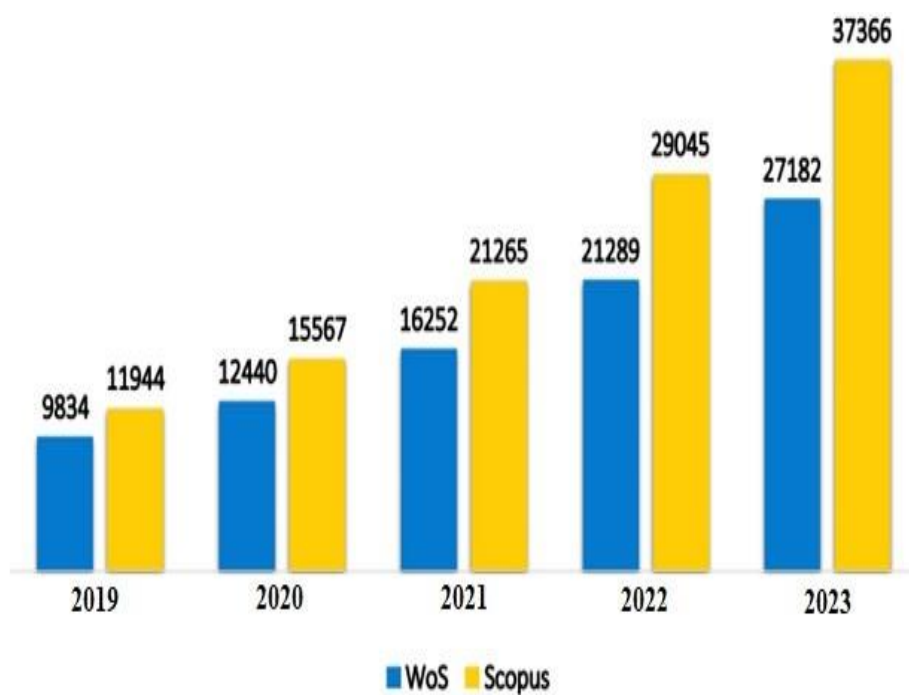


Рис. 2.7. Динаміка кількості цитувань (за накопичуваним підсумком)

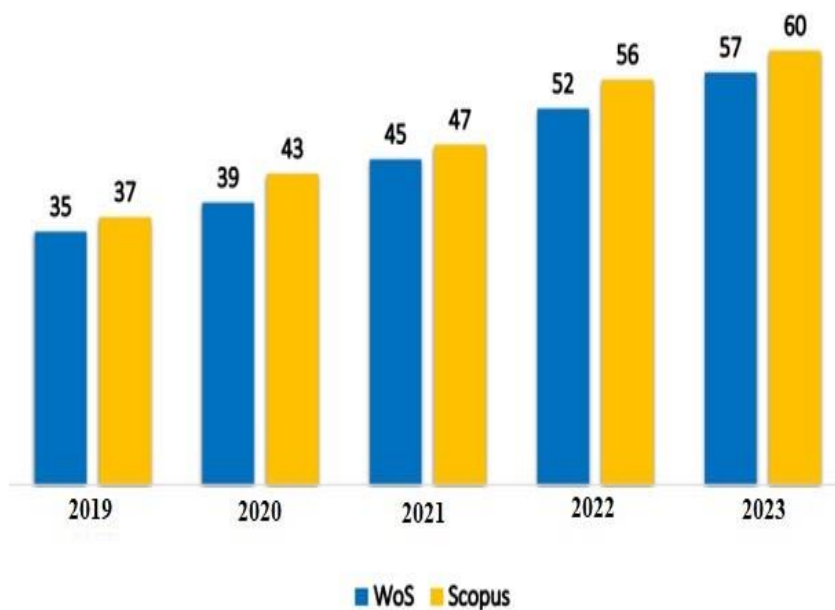


Рис. 2.8. Динаміка Індекса Гірша

Стратегічні напрями розвитку є підсумком наступних досягнень:

- вивчено досвід побудови внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти на базі Університету прикладних наук м. Мюнстер (FH Münster University of Applied Sciences), Німеччина;

- взято участь в Українському форумі якості освіти (UQAF-2023), присвяченого місії, перспективам, викликам української системи забезпечення якості вищої освіти, особливостям впровадження постакредитаційного моніторингу;

- пройдено стажування за програмою «Співпраця для цифровізації та цифрової трансформації України» в Університеті м. Ліверпуль, Великобританія

Для здійснення цифрової трансформації в Сумському державному університеті створено єдине інтегроване інформаційне середовище розбудови цифрового інформаційного університету на основі власної розробки системи (додаток В).

Кожному студенту СДУ забезпечується навчання з використанням дистанційних освітніх технологій, створюється особистий електронний кабінет

Цифрові компетенції та навички використання цифрових технологій, ІТ-супроводження та науково-методичне забезпечення навчального процесу для студентів ІТ-спеціальностей та здобувачів освіти на усіх формах та усіх рівнях навчання. Пошук інноваційних форм за іншими напрямками підготовки відрізняються між собою, забезпечують високу якість навчання, можуть формуватися як у рамках основної освітньої програми, так і системою вільного вибору, що забезпечує освоєння «наскрізних» цифрових компетенцій для всіх основних освітніх програм щодо розробки та впровадження новітніх інструментів та інноваційно-інформаційних технологій (рис. 2.9).

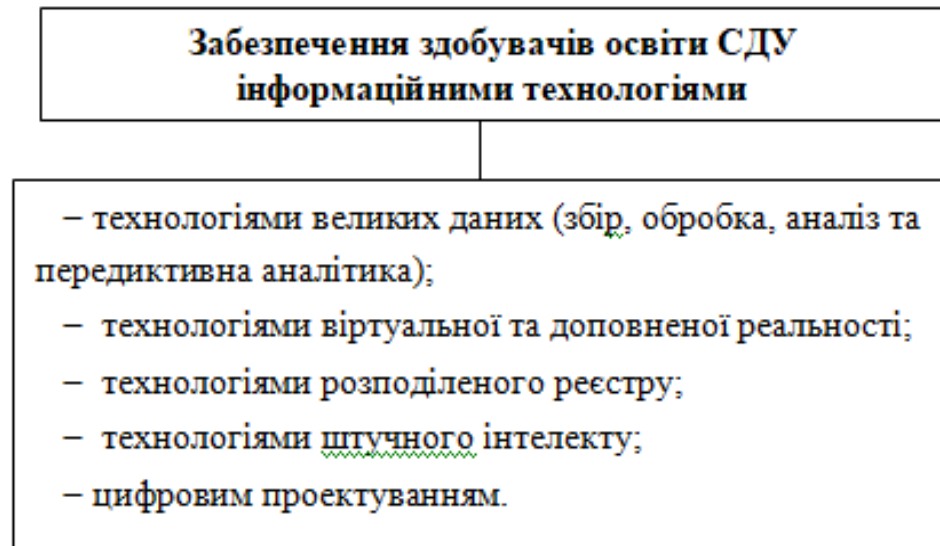


Рис. 2.9. Напрями забезпечення інноваційно-інформаційними технологіями

Сьогодні ринок праці диктує необхідність перегляду традиційних підходів у системі освіти, тому для студентів ІТ-спеціальностей Сумський державний університет забезпечує для відповідних галузей формування компетенцій:

- проектування архітектури ПЗ та технології програмування, розробка бізнес-орієнтованими мовами програмування та Low-Code системи, паралельні обчислення, розподілені та хмарні системи, забезпечення якості ПЗ;

- моделювання прикладних (бізнес) процесів, об'єктів професійної діяльності (обчислювальні та кіберфізичні системи) з урахуванням предметної сфери їх застосування, управління доступом в ОС та інформаційних системах;

- розробка вимог та проектування програмного забезпечення.

У Сумському державному університеті існування інноваційної спрямованості освітнього середовища є необхідною умовою для здійснення інформаційно-інноваційної діяльності та формування інноваційного потенціалу.

Перелік програмного забезпечення СумДУ, отриманого за грантами представлена (додаток Г).

2.2. Практика застосування інструментів стратегічного розвитку університету

Місія університету полягає у формуванні та розвитку конкурентоспроможного людського капіталу, сприянні соціально-економічному розвитку Сумського регіону та України через забезпечення високої якості освіти, наукових досліджень, технологічних розробок, а також розширення міжрегіонального та міжнародного співробітництва.

Формування стратегічної мети СумДУ є основою формування професійних компетенцій в сучасному напрямі розбудови інноваційних та цифрових трансформації Сумського регіону по досягненню національної стратегії та цілей комунікаційної політики, поєднаною з загальною стратегією розвитку освіти.

Для успішної діяльності керівнику необхідно не лише розуміти стратегічні напрями розвитку освіти та вчасно ознайомлювати з ними педагогічний колектив, а й уміти працювати з різними інформаційними джерелами, виділяючи головне та суттєве.

Стратегія розвитку СумДУ – розробляється за наступним алгоритмом (рис. 2.2).

Алгоритм розробки стратегії розвитку СумДУ це зручний інструмент активізації працівників до вивчення різних документів, що включають публікації статей та монографій, освоєння та впровадження нових освітніх програм

Керівник має залучати до процесу визначення напрямків програми розвитку закладу вищої освіти весь педагогічний колектив, проводячи засідання, наради та педагогічні зустрічі в інтерактивній формі. Важливо,

щоб у виборі стратегії розвитку і прийнятті рішень брали участь не тільки його заступники, але й увесь колектив.

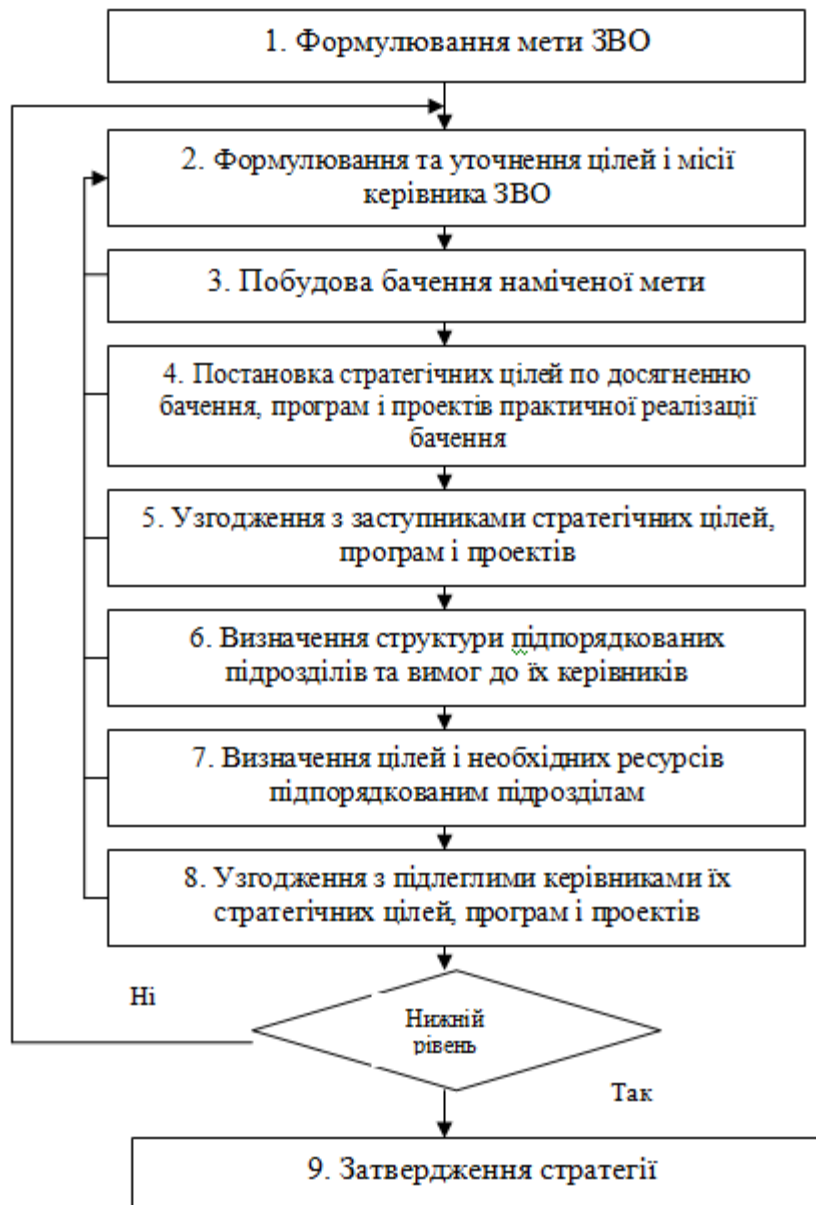


Рис. 2.2. Алгоритм розробки стратегії розвитку СумДУ

Напрямки розвитку університету на найближчу перспективу полягають в наступному:

1. Підвищення якості освітнього процесу:

- впровадження інноваційних методів навчання,
- підвищення кваліфікації викладачів

2. Розвиток наукових досліджень і технологічних інновацій: - стимулювання наукової діяльності,
 - залучення студентів до наукової роботи,
 - впровадження результатів досліджень у практику.
3. Розвиток та вдосконалення організації освітнього процесу:
 - створення науково-дослідних центрів,
 - обмін досвідом з провідними вітчизняними університетами
4. Створення гармонійного середовища для колективу університету:
 - розвиток сучасної матеріально-технічної бази,
 - забезпечення оптимального балансу та своєчасне регулювання процесів формування кадрового потенціалу,
 - створення системи певних норм і правил, завданням яких є забезпечення персоналу у відповідність до цілей та стратегії організації.
5. Зміцнення міжнародного співробітництва:
 - розширення участі в міжнародних освітніх та наукових програмах,
 - обмін досвідом з іноземними університетами,
 - залучення іноземних студентів та викладачів.
6. Цифровізація та автоматизація освітніх і управлінських процесів:
 - впровадження сучасних цифрових технологій для оптимізації управління університетом,
 - забезпечення дистанційного та змішаного навчання.
7. Соціальна відповідальність та розвиток університетської громади:
 - підтримка студентських ініціатив, екологічна свідомість, розвиток волонтерських та громадських проєктів,
 - створення комфортного та інклюзивного освітнього середовища.

Освітня діяльність СумДУ за освітньо-кваліфікаційними рівнями та напрямками підготовки, що включають: 167 напрямів підготовки (спеціальностей), 325 програм додаткової професійної освіти, Також спільно із зарубіжними партнерами (Німеччина, Китай) успішно впроваджуються дві

освітньо професійні програми. Університет є державним інноваційним майданчиком із проектом «Інтелектуальне освітнє середовище».

Перелік ключових завдань для впровадження освітньої політики та комплексного задоволення потреб підприємств та організацій регіону представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік ключових завдань для підприємств та організацій регіону

Завдання	Потенційні ефекти
Завдання 1. Розробка, апробація та впровадження: нових елементів змісту освіти, нових педагогічних технологій, навчально-методичних та навчально-лабораторних комплексів, форм, методів та засобів навчання на основі гейміфікації, віртуальної та доповненої реальності; інноваційних освітніх програм, що забезпечують новостворені потреби реального сектору економіки; нових профілів (спеціалізації) підготовки у сфері професійної освіти, що забезпечують формування кадрового та наукового потенціалу відповідно до основних напрямів соціально-економічного та науково-технологічного розвитку України; методик підготовки, професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі педагогічних, наукових та науково-педагогічних працівників та керівних працівників сфери освіти, на основі застосування сучасних цифрових сервісів;	Збільшення частки здобувачів освіти за освітніми програмами ВО, які отримали на безкоштовній основі додаткову кваліфікацію (100% для очної форми навчання та 50% для заочної форми навчання); повне охоплення здобувачів вищої освіти дисциплінами, що забезпечують формування цифрових навичок використання та освоєння нових цифрових технологій.
Завдання 2. Проведення пошукових та прикладних наукових досліджень та комерціалізація результатів у колаборації з підприємствами реального сектору економіки за підтримки провідних національних університетів, у тому числі за напрямками: – «Інформаційно-вимірювальні засоби та системи»; – «Проектування апаратно-програмного забезпечення спеціалізованих обчислювальних систем та мереж»;	Збільшення на 50% доходів університету від освітньої діяльності, у тому числі від додаткових освітніх програм; збільшення частки здобувачів освіти за освітніми програмами вищої освіти за договорами про цільове навчання у загальній чисельності здобувачів освіти за освітніми програмами вищої освіти до 20 %; збільшення частки здобувачів освіти, які прибули з інших регіонів України до 25 %;

Метою освітньої політики є комплексне задоволення потреб підприємств та організацій регіону, а також галузей, орієнтованих на конкретні території, у кваліфікованих фахівцях.

Це передбачає створення адаптивної та високотехнологічної системи професійної освіти, яка відповідає сучасним національним і міжнародним тенденціям. (табл 2.3.)

Таблиця 2.3

Завдання освітньої політики підприємств та організацій регіону

Завдання	Потенційні ефекти
Завдання 3. Комплексна та ефективна підтримка рішень регіональних завдань у галузі економіки та соціальної сфери за рахунок залучення потенціалу сторонніх для регіону партнерів: – розширення участі університету у технологічних проектах Науково-освітнього центру світового рівня «Інженерія майбутнього» із запрошенням науковців, які працюють у ЗВО	Збільшення частки освітніх програм ВО, що реалізуються у мережній формі з провідними університетами та науковими організаціями, до 5%; розробка та впровадження нових освітніх програм вищої освіти та додаткових професійних програм на користь підприємств реального сектора економіки, розташованих на території Сумської області.
Завдання 4. Створення Центру прикладного аналізу даних для запуску проектів, формування інфраструктури даних та розробки цифрових сервісів з різних тем науково-дослідних робіт: – розширення можливостей використання Консорціуму дослідників великих даних; – запуск мережевих проектів між ЗВО у складі Консорціуму для вирішення дослідницьких, прикладних та соціально-значущих завдань у регіоні.	Розширення та зміцнення зв'язків університету з індустріальними партнерами, соціальною сферою та органами влади регіону; реалізація провідної ролі університету у науковому, освітньому, соціально-економічному та культурному розвитку регіону.

Очікувані ефекти та напрямки роботи дозволять суттєво підвищити конкурентоспроможність та ефективність випускників університету, а реалізації освітньої політики забезпечить досягнення національних цілей розвитку України та Сумської області.

Значну роль у підтримці трансферу технологій Сумського державного університету відіграє Центр трансферу технологій, який є ефективним інструментом підтримки проектів на всіх стадіях їх реалізації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ключові етапи та характеристика проектів ЦТТ у СумДУ

Етап	Характеристика етапу
1. Дослідження	Етап виявлення, реєстрації та обліку створених в університеті результатів інтелектуальної діяльності (РІД)
2. Розкриття винаходу	Формування комісії з інтелектуальної власності, розгляд патентоспроможності та комерційного потенціалу розкритих РІД
3. Охорона винаходу	Підготовка (спільно з автором винаходу) заявкової документації для отримання правової охорони створених в університеті РІД
4. Патент на винахід	Ведення діловодства за заявками, одержання охоронних документів, підтримання патентів у силі
5. Маркетинг технології	Просування та впровадження технологій у промислові компанії, бізнес-спільноти, державні організації, відомства та т.ін.
6. Ліцензія на патент	Супровід угод, розробка та здійснення політики та процедур університету в галузі інтелектуальної власності та трансферу технологій
7. Реалізація	Консультавання викладачів, співробітників та студентів університету з питань управління інтелектуальною власністю, трансферу та комерціалізації технологій
8. Виплата гонорару (роялті)	Аудит виплат винагород авторам РІД за результатами комерціалізації продукту чи технології

Один із головних пріоритетів наукової та інноваційної політики університету – розвиток різних форм наукової та науково-виробничої кооперації, що забезпечує практичне застосування результатів наукових досліджень. Основою конкурентоспроможності університету є також залучення здобувачів освіти до наукової й інноваційної діяльності, підтримка професійного розвитку та кар'єрного зростання молодих науковців і фахівців, а також стимулювання їхньої активності.

Університет визначив стратегічним пріоритетом вдосконалення наявної та створення нової інфраструктури для підтримки молодіжних інновацій: студентського науково-виробничого бізнес-інкубатора, студентського технопарку, центру трансферу технологій, центру бізнес-підготовки.

Створення на базі університету платформи «Молодь – регіону» сприятиме інтеграції освіти, виховання, науки та інновацій, залучаючи студентів та молодих фахівців до розробки інноваційних проєктів, молодіжного технологічного підприємництва, а також до співпраці з регіональними органами влади, молодіжним урядом і парламентом.

2.3. Оцінка стану програмно-цільового управління в університеті

Програмно-цільове управління Сумського державного університету в освітній сфері здійснюється через впровадження державної програми «Розвиток освіти». Важливим документом стратегічного планування в цій сфері також є план діяльності МОН України на 2022–2030 роки. Одним із ключових завдань державної програми, яке має бути відображене в програмі розвитку Сумського державного університету, є створення гнучкої, підзвітної суспільству системи безперервної освіти, що сприяє розвитку людського потенціалу та задовольняє поточні й перспективні потреби соціально-економічного розвитку України.

Підсумовуючи викладене зазначимо, що програмно-цільовий підхід в управлінні – це дієвий інструмент для ефективного використання керівництвом Сумського державного університету досягнення кінцевого результату згідно наступного алгоритму поетапних дій:

- формування дерева цілей,
- розробка адекватної «виконавчої» програми,
- реалізація «керуючої» програми.

Програмно-цільовий підхід та чітко означені складові елементи практично реалізується за схемою «визначення цілі - шляхи досягнення - процес їх перетворення - засоби реалізації - результат» [1].

Особливістю програмно-цільового підходу є чітке визначення конкретних завдань та цілей розвитку університету, їх взаємозв'язок з

наявними фінансовими та матеріальними ресурсами, термінами виконання завдань і в підсумку - отримання конкретного результату, на основі в соціальній сфері стало можливим прийняття та проведення корегування відповідних рішень.

Тобто дослідження вказує на те, що програми розвитку СумДУ проживають розписані чіткі етапи:

- вибір проблем для програмної розробки
- прийняття рішень та способів по розробці програми
- затвердження програми дій
- порядок управління процесом реалізацією програми
- контроль ходу та корегування реалізації програми

Аналіз джерел показав, що в останні роки було видано низку методичних рекомендацій для керівників структурних підрозділів університету та фахівців органів управління Сумського державного університету. Ці матеріали охоплюють різні аспекти управлінської діяльності, починаючи від створення і підтримки позитивного психологічного клімату в колективі та до організації господарської діяльності в умовах нових соціально-економічних реалій. Сьогодні університет потребує висококваліфікованих і ефективних менеджерів, здатних забезпечити якісне внутрішнє управління та вести університетські спільноти через етапи розвитку.

Узагальнюючи напрацювання з використання програмно-цільового підходу програми розвитку Сумського державного університету зазначимо його як сучасний, потужний та ефективний інструмент та метод управління, що сприяє успішному розвитку, забезпечує результативний перехід освітнього середовища до якісного стану. Програмно-цільовий підхід є ефективним інструментом управління програмою розвитку, що формує гнучку та мобільну систему менеджменту освітнього закладу

Такий документ передбачає взаємопов'язане вирішення трьох завдань:

1. Зафіксувати досягнутий рівень життєдіяльності СумДУ (зазвичай виділяють такі режими життєдіяльності: виживання, функціонування, розвиток чи перетворення). Ця фіксація дозволить визначити точку відліку для подальших кроків до розвитку, що, у свою чергу, передбачає фіксацію та констатацію існуючого стану справ, виявлення досягнень ЗВО та її конкурентних переваг, визначення організаційної структури управління, а також ключових проблем розвитку університету на даному етапі в контексті мінливих потреб та завдань.

2. Визначити перспективи розвитку Сумського державного університету відповідно можливостям, пріоритетам, цінностям, соціальних перетворень та ефективного застосування матеріального забезпечення

3. Визначити стратегію та тактику переходу від досягнутого стану організації до бажаного майбутнього.

Аналіз програм розвитку Сумського державного університету показує, що при використанні програмно-цільового підходу виникає низка проблем, з якими стикаються на етапі впровадження.

1. Невизначеність у визначенні цілей і завдань: Важко чітко сформулювати всі цілі та завдання, особливо у складних і багатофункціональних проектах. Відсутність конкретних і вимірюваних цілей може призвести до неефективного використання ресурсів і часу.

2. Недостатня координація між підрозділами а саме відсутність координації дій усіх учасників її реалізації, оскільки програмно-цільовий підхід передбачає виконання проектів на основі цілей, координація між різними підрозділами та учасниками може бути недостатньою, що ускладнює виконання завдань.

3. Невідповідність ресурсів для реалізації програм є основною проблемою для реалізації програмно-цільового управління в університеті, саме відсутність, розрив між запланованими цілями і наявними ресурсами, недостатність важливих для реалізації програм структур та ресурсами

(фінансовими, людськими, інформаційними, матеріальними), може призвести до затримок або неефективного використання завдань програми.

4. Труднощі в оцінці результативності: Важко точно оцінити ефективність програмно-цільового підходу, Труднощі в оцінці результативності наприклад, фінансування в освіті, як правило, ґрунтується на результатах, досягнутих відразу або незабаром після закінчення навчання.

5. Бюрократичні перепони та складність у плануванні: Впровадження програмно-цільового підходу часто супроводжується значними бюрократичними процедурами та складністю в плануванні, що може затягувати реалізацію проектів.

6. Конфлікти інтересів: Різні зацікавлені сторони можуть мати суперечливі інтереси або пріоритети щодо досягнення цілей, що ускладнює процес прийняття рішень і узгодження дій.

7. Необхідність у постійному моніторингу і коригуванні: Програмно-цільовий підхід вимагає постійного контролю та коригування на всіх етапах реалізації проекту, що може бути важким і ресурсозатратним процесом.

Ці проблеми пов'язані з недоліками в управлінні цільовою програмою, можуть обмежити ефективність програмно-цільового підходу, якщо не буде приділено достатньо уваги правильному плануванню, ресурсному забезпеченню та координації між усіма учасниками процесу реалізації програми розвитку вищої школи.

Підсумовуючи викладене доцільно зазначити, що система програмно-цільового управління якістю підготовки майбутніх фахівців у ВНЗ дозволяє виявити недоліки традиційної системи навчання, основним з яких є невміння студентів застосовувати теоретичні знання для вирішення професійних завдань, є оптимальною системою інтенсифікації навчання, спрямованого на підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців згідно з вимогами Болонського процесу, є ефективним засобом впровадження сучасного Стандарту освіти для вищих навчальних закладах, що ґрунтується на компетентнісній моделі підготовки фахівців.

Стратегія професійної підготовки фахівців ґрунтується на впровадженні стандартизації у вищій освіті на компетентнісній основі як головної умови удосконалення й успішного функціонування цієї освітньої галузі. Перехід ВНЗ на нові державні стандарти вимагає не тільки нових підходів до їх розвитку, а й пошук нових технологій їх втілення

Ці протиріччя потребують подальшого дослідження та формування чітких методичних розробок нових концептуальних моделей управління, що буде запропоновано у наступному розділі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи надана організаційно характеристика Сумського державного університету, розглянута практика застосування інструментів стратегічного розвитку, проведена оцінка стану програмно-цільового управління в університеті. Це дозволило обґрунтувати такі висновки:

1. Практичні аспекти формування програмно-цільового управління в роботі досліджені на базі Сумського державного університету, який є класичним багатoproфільним університетом, одним із найпрестижніших вищих навчальних закладів України. Проведений аналіз наукової інфраструктури університету відповідає вимогам, що сприяє поширенню наукових знань та культурно-просвітницької діяльності, зберігається стійка позитивна тенденція до зміцнення якісного складу науково-педагогічних працівників, який має потужний науково-педагогічний потенціал висококваліфікованих науковців. Проаналізувавши обсяг фінансування Сумського державного університету можна відмітити результативності діяльності фінансово- економічних показників. На стратегічний характер розвитку вказують обсяги виконаних та профінансованих науково-дослідних робіт, який за 2023 рік у порівнянні з минулим роком зріс на 20 % і складає

127,402 млн.грн.

2. За період з 2019 по 2023 роки Сумський державний університет є переможцем грантових конкурсів молодіжних проектів, плідно працює над вдосконаленням внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти, в університеті створено єдине інтегроване інформаційне середовище розбудови цифрового інформаційного університету на основі власної розробки системи. Стратегія розвитку СумДУ – розробляється за чітко сформованим алгоритмом, університет є державним інноваційним майданчиком із проектом «Інтелектуальне освітнє середовище». Окреслено перелік ключових завдань для впровадження освітньої політики та комплексного задоволення потреб підприємств та організацій Сумського регіону, визначені ключові етапи та характеристика проектів центру трансферу технологій.

3. Проведена оцінка стану програмно-цільового управління в університеті, що вказує на низка проблем при використанні програмно-цільового підходу з якими стикаються на етапі впровадження.

По-перше, це проблеми, пов'язані з недоліками в управлінні цільовою програмою, а саме відсутність координації дій усіх учасників її реалізації. Така ситуація неминуче призводить до втрати розуміння учасниками програми поставлених перед ними цілей та завдань, своєї ролі у реалізації програми. При цьому можливе дублювання функцій учасників реалізації програми, розмивання відповідальності за ефективність результатів програми.

По-друге, проблеми застосування програмно-цільового підходу в управлінні СумДУ пов'язані з труднощами в оцінці результативності, розриві між запланованими цілями і наявними ресурсами. Впровадження програмно-цільового підходу часто супроводжується значними бюрократичними процедурами та складністю в плануванні, що може затягувати реалізацію проектів, обмежити ефективність програмно-цільового підходу.

4. Доповнити цільову програму реалізації стратегії ЗВО інноваційним змістом дозволяють проекти. Аналізуючи відомі визначення проекту, виділено його основні ознаки, та складові елементи, що реалізується за схемою «визначення цілі - шляхи досягнення - процес їх перетворення - засоби реалізації - результат», це дозволяє включати його до складу цільових програм як інструмент забезпечення розвитку ЗВО

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТОМ СУМСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

3.1. Напрями удосконалення та впровадження методів програмно-цільового управління

Заклади вищої освіти відповідають основним характеристикам системи: цілеспрямованість (цілі у сфері якості); складність (наявність багатьох структурних підрозділів та їх взаємозв'язок між собою); подільність (навчальна, науково-дослідна, виховна, методична та господарська діяльність); цілісність (напрямок дій структурних підрозділів залежить від спільної мети); різноманітність і природа елементів та відмінностей (різні види діяльності мають свою функціональну специфіку та автономність), структурність (взаємозалежність та взаємозв'язок між підрозділами за ієрархічним рівнем).

Таким чином, при створенні системи управління розвитком у Сумському національному університеті необхідно:

- орієнтуватися на реалізацію системного підходу;
максимально враховувати внутрішні резерви навчального закладу; та
- забезпечити як оптимальне функціонування, так і підвищення якості діяльності навчального закладу
- оптимізація організаційної структури управління;
- комплексно застосовувати вищезазначені підходи до управління соціальною системою;
- використовувати основні закони і принципи теорії соціального управління, що стосуються системи вищої професійної освіти;
- максимізація внутрішніх резервів навчального закладу;
забезпечення не лише оптимального функціонування закладу, але й його розвитку.

У сучасних умовах програмно-цільовий метод управління поступово трансформується в напрямі проектного управління. Для реалізації стратегічно важливих завдань Сумському державному університету доцільно впроваджувати програми, що складаються з окремих проектів з визначеними цільовими показниками та строками реалізації.

Важливою передумовою переходу до ефективного програмного управління є інтеграція програм з бюджетним плануванням, з урахуванням відповідних змін у розподілі фонду накопичення. Це передбачає створення єдиної міжуніверситетської системи управління із заснуванням відповідних спеціалізованих органів.

Таким чином, необхідним є критичний аналіз існуючих теоретичних підходів, результатом якого стане уточнення та доповнення програмного компоненту реалізації стратегії закладу вищої освіти елементами проектного підходу. Практичний досвід Японської асоціації управління проектами свідчить про доцільність такої інтеграції: у рамках програм територіального розвитку всі інвестиційно-будівельні проекти оцінюються та реалізуються на основі методології проектного управління. Натомість в Україні цей підхід охоплює лише близько 1,5-2% від загальної кількості проектів.

Доцільність застосування проектного управління у вирішенні конкретних завдань стратегії закладів вищої освіти (ЗВО) обґрунтовується у працях провідних вітчизняних науковців. Так, А. С. Ямщиков та І. Р. Руйга вказують на те, що «організаційною основою реалізації регіональної політики та управління соціальним розвитком може слугувати програмно-проектний підхід. На основі стратегічних пріоритетів регіональної політики мають розроблятися програми, які охоплюють найважливіші проблеми розвитку регіонів. Вирішення ж конкретних завдань повинно здійснюватися виключно через програмно-проектний підхід» [25, с. 76]. Ця думка є цілком обґрунтованою і стосовно стратегічного розвитку Національного університету.

Д. Булін підкреслює, що «завдання планування полягає у формуванні раціонального динамічного портфеля проектів, узгодженого з фінансовими обмеженнями та здатного впливати на параметри виробничої системи» [5].

Н. П. Лаптева зазначає, що стратегія — це план-прогноз, який інтегрує в єдине узгоджене ціле взаємозалежні головні цілі та завдання розвитку закладу освіти, внутрішні ресурси та політику, що визначає сферу діяльності та основні організаційні заходи (програми та проекти), спрямовані на досягнення поставлених цілей і не виходять за межі обраної освітньої політики [14].

Аналізуючи наявні наукові підходи, програмно-проектний метод реалізації стратегії закладів вищої освіти можна представити у формі матриці, яка поєднує стратегічні цілі з відповідними проектами та програмами. Такий підхід забезпечує узгодження між стратегічними пріоритетами, ресурсами, часовими рамками та цільовими показниками, сприяючи підвищенню ефективності реалізації освітньої політики та адаптивності управлінських рішень.

Узагальнюючи розглянуті погляди науковців, корисно представити програмно-проектний метод реалізації стратегії у вигляді матриці (рис. 3.1).

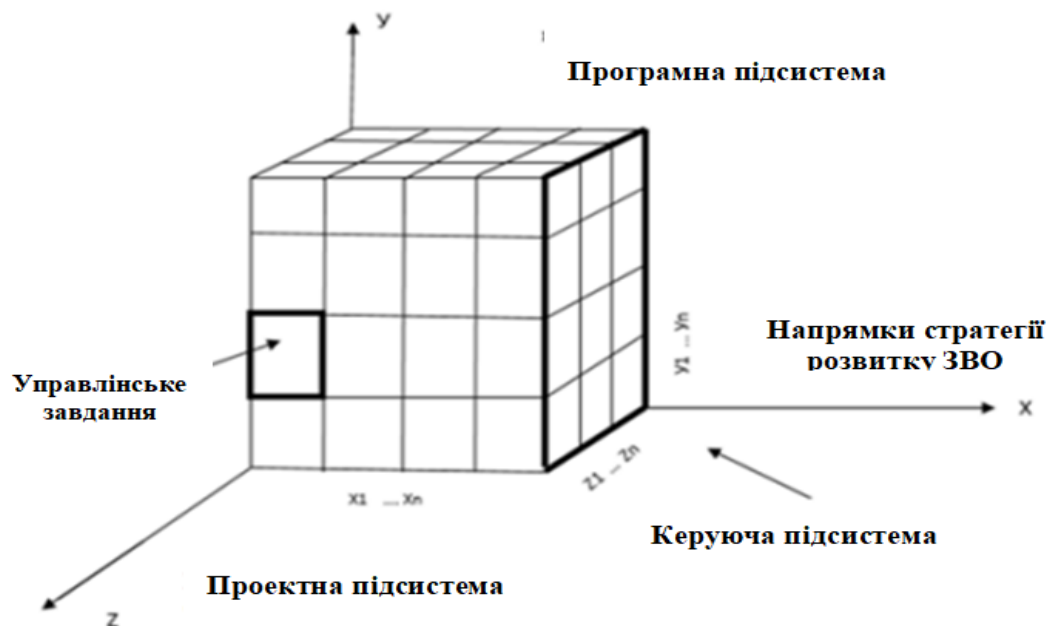


Рис. 3.1. Матриця реалізації стратегії програмно-проектним методом

Програмно-проектний метод сприяє організаційній та ресурсній підтримці вирішення завдань, пов'язаних як із поточним функціонуванням, так і з розвитком закладів вищої освіти, зосереджуючи зусилля та ресурси на ключових напрямках структурних змін.

Реалізація програмно-проектного методу передбачає використання ряду спеціалізованих технологій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Реалізація програмно-проектного методу

Технологія	Характеристика технології
Ініціативно-цільова технологія	Розрахована на ініціативного та професійного виконавця. Технологія передбачає розробку керівником лише кінцевої мети програми, а також встановлення терміну її виконання без зазначення механізму досягнення. Технологія не гарантує досягнення мети.
Програмно-цільова технологія	Передбачає видачу завдань (цілей, завдань) виконавцям із зазначенням засобів, методів та часу їх виконання. Вона включає зовнішній чи внутрішній контроль проміжних станів виконання. Професіоналізм реалізації завдання визначається кваліфікацією керівника, а кваліфікація виконавця відіграє вторинну роль. Програмно-цільова технологія зазвичай гарантує досягнення мети.
Регламентно-цільова технологія	Полягає у видачі завдань (цілей, завдань) із зазначенням можливих засобів та методів їх виконання; в інформуванні про можливі обмеження ресурсів та орієнтовний час їх виконання; у жорсткому контролі руху до мети. Професіоналізм виконання завдання визначається кваліфікацією керівника, який видав завдання, та виконавця. Мета буде обов'язково досягнута, але в терміни, які заздалегідь важко визначати.

Багато з зазначених аспектів можуть бути розглянуті як сукупність факторів, що мають позитивний або негативний вплив на проект протягом усього його життєвого циклу. Завдання менеджера проекту та його команди полягає у проведенні оцінки ступеня впливу кожного з таких факторів, підсиленні позитивного ефекту та мінімізації або нейтралізації негативного впливу.

Розробка програми розвитку Сумського державного університету часто потребує створення додаткових підпрограм, що дозволяє охопити специфічні аспекти та деталі реалізації стратегічних завдань. Крім того, значні обсяги різномірної інформації, яка надходить у процесі планування та реалізації, зумовлюють необхідність використання сучасних інформаційних технологій та залучення висококваліфікованих фахівців — аналітиків, прогнозистів, програмістів тощо.

Основною причиною виникнення зазначених проблем під час застосування програмно-цільового методу управління є формальний, вузькогалузевий підхід до реалізації програми розвитку закладів вищої освіти, що обмежує можливості інтеграції міждисциплінарних рішень та знижує ефективність стратегічного управління.

Визначено напрями та цільові орієнтири програми програмно-цільового управління, що відповідають ключовим викликам соціально-економічного розвитку та враховують еталонні показники у відповідності із цільовою моделлю університету як України в цілому, так і Сумської області. Програма цільового управління сприятиме підвищенню рівня та розширенню ресурсної підтримки вирішення завдань, пов'язаних як із поточним функціонуванням, так і з розвитком закладів вищої освіти, зосереджуючи зусилля та ресурси на ключових напрямках структурних змін.

3.2. Ключові орієнтири програмно-цільового управління СумДУ

Ключові орієнтири програми розвитку Сумського державного університету повинні базуватись та відповідати на низку ключових викликів соціально-економічного розвитку, характерних як для України загалом, так і для Сумської області зокрема, а саме:

Швидке зростання обсягу нових знань і технологій, включно з технологіями подвійного призначення, а також процесами цифровізації, що охоплюють усі сфери діяльності людини.

Зростання попиту на висококваліфіковані кадри з боку секторів високотехнологічної економіки, що зумовлює необхідність активної співпраці з бізнес-середовищем, розробки індивідуальних освітніх траєкторій, а також інтеграції в міжнародний освітній простір.

Розвиток підприємницької культури та стимулювання трансферу результатів наукової діяльності в інноваційні проекти, продукти та послуги, з подальшим створенням нових підприємств та робочих місць, які зможуть конкурувати на регіональних, національних та міжнародних ринках.

Погіршення якості підготовки та низький рівень загальної культури абітурієнтів, що вступають до регіональних ЗВО, а також їх схильність до негативного інформаційного впливу з боку соціальних мереж на тлі зростання соціальної нерівності, включаючи обмежений доступ до якісної освіти для школярів з різних соціальних груп.

Негативні демографічні тенденції та низький рівень здоров'я населення Сумської області, які негативно впливають на якість і доступність освітніх послуг.

Відповідно до цільової моделі програмно-цільового управління університету визначено наступні еталонні показники, які сформовані за такими напрямками (рис. 2.3).

Розвиток системи вищої освіти, що забезпечує гнучку і диверсифіковану підготовку та перепідготовку кадрів, здатних працювати в умовах інноваційного розвитку соціально-економічної сфери, спрямоване на вирішення ключових завдань, включаючи повне охоплення всіх здобувачів освіти дисциплінами з формування цифрових навичок і освоєння сучасних інноваційно-інвестиційних технологій та соціального розвитку регіону на задоволення потреб перспективних майбутнього розвитку.

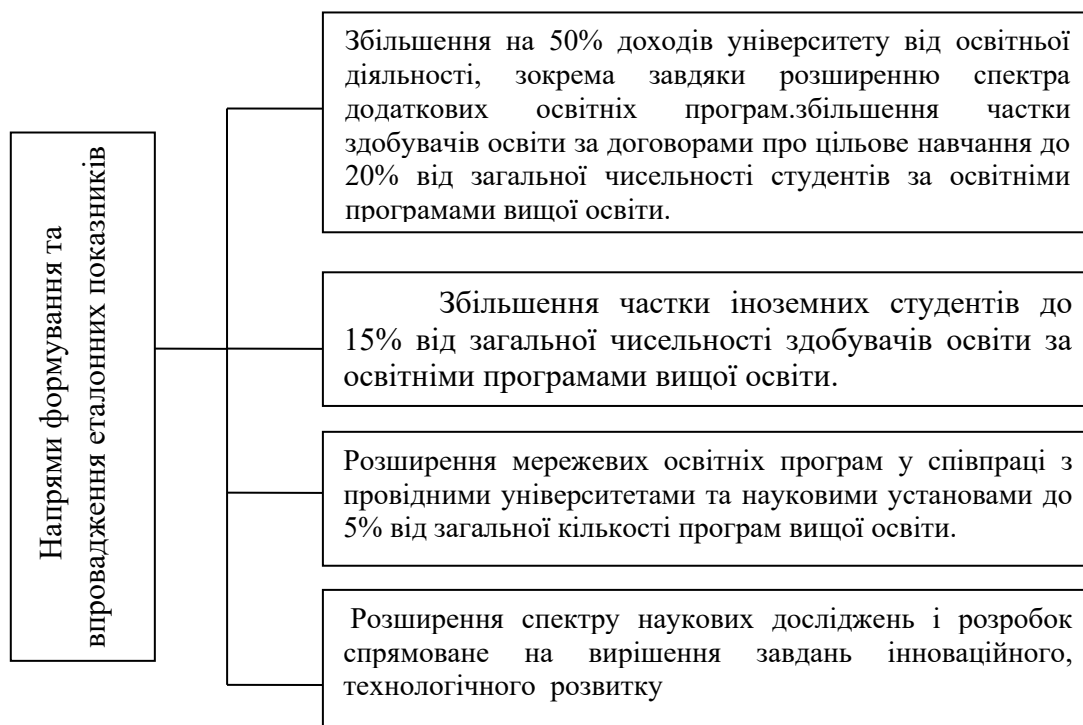


Рис. 3. 2. Напрями формування та впровадження еталонних показників

На сьогоднішній день, згідно стратегії розвитку Сумського державного університету та відповідно до цільової моделі програмно-цільового управління університету запропоновано основні напрями цієї діяльності, що представлені на рис. 3.3.

Проведення фундаментальних наукових досліджень у співпраці з закладами вищої освіти та науковими установами України і зарубіжжя, що сприятиме інтеграції наукового потенціалу та підвищенню наукової спроможності.

Виконання пошукових та прикладних досліджень з подальшою комерціалізацією результатів у співпраці з підприємствами реального сектору економіки, що забезпечить практичне застосування наукових досягнень.

Запровадження системи підтримки молодих науковців та здобувачів освіти, орієнтованої на стимулювання наукової активності серед молоді.

Створення молодіжних лабораторій під керівництвом молодих науковців, у яких щонайменше 70% складу становлять молоді дослідники, включаючи студентів.



Рис. 3.3. Основні напрями діяльності СумДУ відповідно до цільової моделі програмно-цільового управління та їх характеристика

Комплексна підтримка вирішення регіональних завдань в економіці та соціальній сфері за рахунок залучення позарегіональних партнерів, що сприятиме розвитку міжрегіональної кооперації.

Очікуваними кількісними результатами цільової моделі програмно-цільового управління є:

Розширення фінансової автономії університету дозволить знизити залежність від бюджетних асигнувань та підвищити фінансову самостійність за рахунок збільшення позабюджетних доходів, зростання привабливості освітніх програм, розширення спектру консалтингових та науково-дослідних послуг, а також залучення сторонніх інвесторів до програм трансферу технологій і створення ефективних підприємств.

Фінансова автономія підрозділів університету буде забезпечена наступними заходами:

- розподіл 60% доходів від платних освітніх послуг на користь підрозділів університету.

- розподіл 90% доходів від додаткової професійної освіти на користь підрозділів.

- розподіл 95% доходів від платної наукової та інноваційної діяльності на покриття витрат НДДКР.

Функціональний розподіл доходів передбачає спрямування до 70% коштів на фінансування науково-дослідної діяльності, що забезпечить розвиток інноваційного потенціалу університету.

Досягнення високого рівня цифрової зрілості включає:

- впровадження цифрових сервісів у більшість бізнес-процесів університету, оптимізація яких базується на цифровій інфраструктурі та високих цифрових компетенціях студентів і працівників.

- запровадження індивідуальних освітніх траєкторій, що формуються з використанням передиктивної аналітики на основі цифрового сліду здобувачів освіти, із забезпеченням доступу до рекомендаційних сервісів для 100% освітніх програм університету.

- створення регіональної платформи для обміну відкритими даними та системи агрегації освітніх даних, що підвищить привабливість освітніх послуг університету і забезпечить можливість автоматичного обміну інформацією між ЗВО, науковими, освітніми та комерційними організаціями, а також органами влади. Результатом стане розміщення не менше 70% інформації у формі відкритих даних в автоматичному режимі.

Запровадження кваліфікаційного центру з міжнародною участю для сертифікації фахівців у сфері реабілітації осіб із тяжкими порушеннями комунікації. Планується досягти зростання чисельності молодих осіб з інвалідністю, зайнятих у сфері малого та середнього підприємництва, зокрема серед індивідуальних підприємців та самозайнятих, до 20% від загальної кількості випускників з інвалідністю поточного року.

Саме у процесі безпосередньої педагогічної діяльності студента, викладача, практиканта відбувається формування професійно-педагогічної компетентності, що конкретизують цілі і складають програми вихідного рівня знань-умінь, формують структуру цільових зв'язків між навчальними дисциплінами.

Також передбачається збільшення частки працівників закладів вищої освіти, які пройшли підготовку у кваліфікаційному центрі з міжнародною участю і отримали сертифікати щодо формування компетенцій та застосування методик навчання осіб з різними видами інвалідності, до 100%.

3.3. Впровадження та обґрунтування стратегічного проекту «Інтелектуальне освітнє середовище»

Мета стратегічного проекту полягає в розробці механізмів індивідуалізації навчального процесу та підвищенні ефективності управління освітою на всіх рівнях за допомогою технологій штучного інтелекту. Проект спрямований на вдосконалення науково-педагогічної, навчально-методичної, організаційної, правової, фінансово-економічної, кадрової та матеріально-технічної інфраструктури, а також адаптивного та реабілітаційного забезпечення освітньої системи. Це охоплює загальноосвітні заклади, заклади вищої освіти, професійну середню та додаткову освіту, а також органи управління освітою.

У рамках науково-технологічного розвитку проект орієнтований на ефективне реагування на виклики і реалізацію пріоритетів науково-технологічного розвитку України згідно з її Стратегією НТР.

При обґрунтуванні стратегічного проекту необхідно визначити основні завдання та відповідно окреслити потенційні ефекти даного стратегічного проекту, що представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Завдання та ефекти від впровадження стратегічного проекту
«Інтелектуальне освітнє середовище»

Етапи	Потенційні ефекти
Стратегічний проект «Інтелектуальне освітнє середовище» <i>Розробка, апробація та впровадження:</i> нових елементів змісту освіти, нових педагогічних технологій, навчально-методичних та навчально-лабораторних комплексів, форм, методів та засобів навчання на основі гейміфікації, віртуальної та доповненої реальності; інноваційних освітніх програм, що забезпечують новостворені потреби реального сектору економіки; нових профілів (спеціалізації) підготовки у сфері професійної освіти, що забезпечують формування кадрового та наукового потенціалу відповідно до основних напрямів соціально-економічного та науково-технологічного розвитку України; методик підготовки, професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі педагогічних, наукових та науково-педагогічних працівників та керівних працівників сфери освіти, на основі застосування сучасних цифрових сервісів;	Збільшення частки здобувачів освіти за освітніми програмами ВО, які отримали на безкоштовній основі додаткову кваліфікацію (100% для очної форми навчання та 50% для заочної форми навчання); повне охоплення здобувачів вищої освіти дисциплінами, що забезпечують формування цифрових навичок використання та освоєння нових цифрових технологій.
<i>Проведення пошукових та прикладних наукових досліджень та комерціалізація результатів у колаборації з підприємствами реального сектору економіки за підтримки провідних національних університетів, у тому числі за напрямами:</i> – «Інформаційно-вимірювальні засоби та системи»; – «Проектування апаратно-програмного забезпечення спеціалізованих обчислювальних систем та мереж»;	Збільшення на 50% доходів університету від освітньої діяльності, у тому числі від додаткових освітніх програм; збільшення частки здобувачів освіти за освітніми програмами вищої освіти за договорами про цільове навчання у загальній чисельності здобувачів освіти за освітніми програмами вищої освіти до 20 %; збільшення частки здобувачів освіти, які прибули з інших регіонів України до 25 %;

Основне завдання полягає в трансформації системи управління науково-дослідною та інноваційною діяльністю, перехід від окремих анклавних проектів до створення інтегрованих комплексів програм за участю

університетів-партнерів, наукових установ та підприємств реального сектору економіки, включаючи індустріальних партнерів.

При врахуванні та впровадженні стратегічного проекту

«Інтелектуальне освітнє середовище» необхідно надати ключову характеристику комплексної та ефективної підтримки рішень регіональних завдань у галузі освіти, що полягає в інтеграції різноманітних ресурсів, технологій та інструментів для забезпечення належного розвитку освітніх процесів на місцевому рівні.

Завдання впровадження стратегічного проекту «Інтелектуальне освітнє середовище» представлені у таблиці 3.3. та включає:

- *гнучкість і адаптивність*: підтримка, що відповідає специфічним потребам і реаліям кожного регіону, з урахуванням його соціально-економічних, культурних та демографічних особливостей.
- *інтеграція технологій*: застосування інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту та цифрових платформ, для моніторингу, аналізу та підтримки освітнього процесу в режимі реального часу.
- *співпраця з місцевими партнерами*: ефективна взаємодія між органами управління освітою, освітніми установами, місцевими громадами, бізнесом і науковими організаціями для вирішення конкретних завдань.
- *орієнтація на сталий розвиток*: підтримка рішень, які сприяють довгостроковому розвитку регіональної освіти, покращенню якості навчання та адаптації до змінюваних потреб ринку праці.
- *розширення та зміцнення зв'язків університету з індустріальними партнерами, соціальною сферою та органами влади регіону*
- *аналіз та оцінка ефективності*: постійний моніторинг результатів впроваджених рішень, коригування стратегій на основі зворотного зв'язку та даних про їх ефективність.

Таблиця 3.3.

Завдання та ефекти від впровадження стратегічного проекту

Етапи	Потенційні ефекти
Стратегічний проект «Інтелектуальне освітнє середовище» <i>Комплексна та ефективна підтримка</i> рішень регіональних завдань у галузі економіки та соціальної сфери за рахунок залучення потенціалу сторонніх для регіону партнерів: – розширення участі університету у технологічних проектах Науково-освітнього центру світового рівня «Інженерія майбутнього» із запрошенням науковців, які працюють у ЗВО	Збільшення частки освітніх програм ВО, що реалізуються у мережній формі з провідними університетами та науковими організаціями, до 5%; розробка та впровадження нових освітніх програм вищої освіти та додаткових професійних програм на користь підприємств реального сектора економіки, розташованих на території Сумської області.
<i>Створення Центру прикладного аналізу даних для запуску проектів</i>, формування інфраструктури даних та розробки цифрових сервісів з різних тем науково-дослідних робіт: – розширення можливостей використання Консорціуму дослідників великих даних; – запуск мережних проектів між ЗВО у складі Консорціуму для вирішення дослідницьких, прикладних та соціально-значущих завдань у регіоні.	Розширення та зміцнення зв'язків університету з індустріальними партнерами, соціальною сферою та органами влади регіону; реалізація провідної ролі університету у науковому, освітньому, соціально-економічному та культурному розвитку регіону.

Опис стратегічного проекту.

Проект спрямований на створення розподіленої системи для автоматизованої інтелектуальної обробки великих обсягів різноспрямованих даних з метою підвищення ефективності освітніх процесів. Це включає виявлення прихованих закономірностей, розробку нових педагогічних методик, оптимізацію ринку освітніх послуг та адаптаційно-реабілітаційних технологій, а також розширення можливостей індивідуалізації навчання. Реалізація проекту дозволить покращити якість підготовки фахівців та конкурентоспроможність освітніх програм. Таким чином, комплексна підтримка передбачає створення стійкої інфраструктури для реалізації освітніх ініціатив на регіональному рівні, що забезпечує їх ефективність, інноваційність та сталий розвиток.

Завершуючи впровадження та обґрунтування стратегічного проекту «Інтелектуальне освітнє середовище» представимо її графічну інтерпретацію рис 3.4.

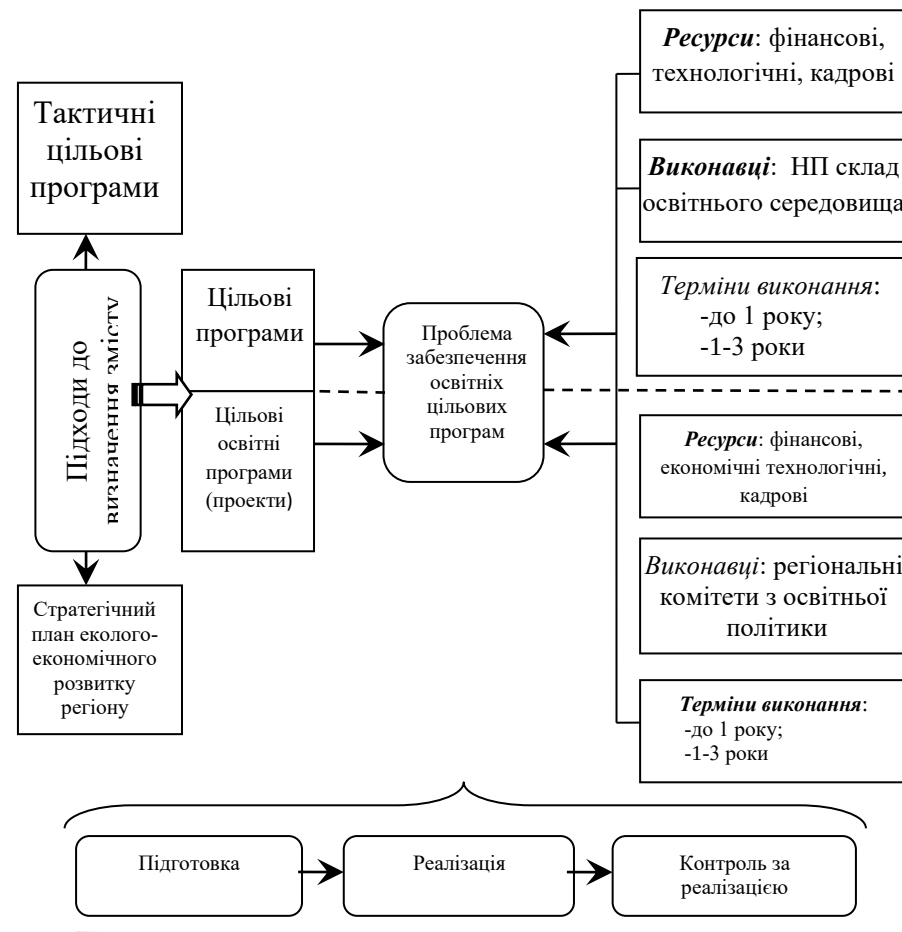


Рис. 3.4. Розробка цільових програм стратегічного проекту «Інтелектуальне освітнє середовище»

Програма стратегічного проекту «Інтелектуальне освітнє середовище» повинна являти собою єдину систему заходів, спрямованих на забезпечення економічних, інтелектуальних, освітніх потреб та інтересів соціально-економічного розвитку Сумського державного університету, а також, починаючи з підходів до визначення змісту програми, їх цільових програм, враховувати тактичні цільові програми на локальному регіональному рівні та стратегічний план розвитку Сумського регіону.

У реалізації проекту «Інтелектуальне освітнє середовище» потрібно врахувати та включити такі підпроекти, що спрямовані на вирішення поставлених завдань:

- вдосконалення змісту освіти та освітніх технологій;
- розвиток інноваційних освітніх програм і нових профілів підготовки за актуальними професіями;
- удосконалення підготовки і перепідготовки кадрів із підвищенням їхніх цифрових компетенцій;
- впровадження нових механізмів управління освітою з використанням індивідуальних освітніх траєкторій;
- інноваційні підходи до освітньо-реабілітаційних технологій;
- побудова системи безперервної освіти (школа-університет-роботодавець) на основі інформаційних технологій та передиктивної аналітики;
- розвиток професійних ІТ-компетенцій здобувачів освіти для всіх спеціальностей.

Стратегічний проєкт матиме значний вплив на політики університету, зокрема:

освітню політику – через інтеграцію нових освітніх елементів, розширення цифрових компетенцій, застосування індивідуальних освітніх траєкторій;

науково-дослідну політику та політику інновацій та комерціалізації розробок – шляхом реалізації концепції «Стартап як диплом», використання гнучких освітніх технологій, стимулювання досліджень у цифровій педагогіці та інтелектуальних освітніх технологіях;

молодіжну політику – через підтримку самостійності студентів в індивідуальних освітніх траєкторіях, сприяння особистісному розвитку від шкільної освіти до працевлаштування;

політику управління людським капіталом – щодо підвищення кваліфікації кадрів на основі сучасних цифрових сервісів;

кампусну та інфраструктурну політику – для розвитку телекомунікаційної інфраструктури університету та покращення технічного забезпечення;

політику цифрової трансформації – через забезпечення високого рівня цифрових компетенцій студентів, науково-педагогічного персоналу та адміністрації, впровадження цифрових сервісів;

політику відкритих даних – для публікації освітньої статистики у машиночитаному форматі;

політику інклюзивної толерантності – через застосування реабілітаційних освітніх технологій, що підвищують ефективність навчання осіб з інвалідністю.

Таким чином, комплексна підтримка при створенні освітніх програм передбачає створення стійкої інфраструктури для реалізації освітніх ініціатив на регіональному рівні, буде ширше використовуватись незалежна оцінка з участю представників компаній цифрової економіки, зокрема через демонстраційний іспит WorldSkills, що забезпечує їх ефективність, інноваційність та сталий розвиток.

Завдяки створенню та впровадженню освітніх цільових програм у 2022 році у Сумському державному університеті створено Центр компетенцій WorldSkills, що включає 63 робочих місця і майстерні за напрямками «Машинне навчання та великі дані», «Розробка комп'ютерних ігор та мультимедіа», «Віртуальна та доповнена реальність», «Технології блокчейн», «Мобільні додатки».

Таким чином підготовка програм зумовлена стратегічним розвитком України в Європейське співтовариство, процесами модернізації національної системи освіти в Україні, підвищенням ролі регіонального компонента, забезпеченням наступності та неперервності в її розвитку.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення управління стратегічним розвитком Сумського державного університету на основі програмно-цільового підходу були розроблені та обґрунтовані наступні пропозиції.

1. Запропоновано напрями удосконалення та впровадження методів програмно-цільового управління з позиції проектного управління з

використанням програми, що включають окремі проекти з цільовими показниками та термінами реалізації, що є передумовою переходу до ефективного програмного управління. Інтеграція програм з бюджетним плануванням, з урахуванням відповідних змін у розподілі фонду накопичення проводиться за наступними технологіями (ініціативно-цільова, програмно-цільова, регламентно-цільова)

2. Визначено напрями та цільові орієнтири програми програмно-цільового управління, що відповідають ключовим викликам соціально-економічного розвитку та враховують еталонні показники у відповідності із цільовою моделлю університету як України в цілому, так і Сумської області. Програма цільового управління сприятиме підвищенню рівня та розширенню ресурсної підтримки вирішення завдань, пов'язаних як із поточним функціонуванням, так і з розвитком закладів вищої освіти, зосереджуючи зусилля та ресурси на ключових напрямках структурних змін.

3. Окреслено ключові орієнтири програми розвитку Сумського державного університету, що базуються та на низці ключових викликів соціально-економічного розвитку як зростання попиту на висококваліфіковані кадри, зростання обсягу нових знань і технологій, стимулювання трансферу результатів наукової діяльності в інноваційні проекти, продукти та послуги.

Зростання фінансової автономності університету дозволить знизити залежність від бюджетних асигнувань та підвищити фінансову самостійність за рахунок збільшення позабюджетних доходів, зростання привабливості освітніх програм, розширення спектру консалтингових та науково-дослідних послуг, а також залучення сторонніх інвесторів до програм трансферу технологій і створення ефективних підприємств. Фінансова автономія підрозділів університету сприятиме збільшенню доходів від платних освітніх послуг на користь підрозділів університету, доходів від додаткової професійної освіти на користь підрозділів, доходів від платної наукової та інноваційної діяльності на покриття витрат НДДКР.

3. Обґрунтовано стратегічний проект «Інтелектуальне освітнє середовище» з визначенням його мети - розробки механізмів індивідуалізації навчального процесу та підвищенні ефективності управління освітою на всіх рівнях за допомогою технологій штучного інтелекту завдання та опису стратегічного проекту. При обґрунтуванні стратегічного проекту визначено основні завдання та окреслено потенційні ефекти даного стратегічного проекту,

Очікувані результати стратегічного проекту вплинуть на освітню, науково-дослідну політику університету, сприятимуть створенню інтегрованих комплексних програм за участю університетів-партнерів, наукових установ та підприємств реального сектору економіки, включаючи індустриальних партнерів.

4. Представлено графічну інтерпритацію впровадження та обґрунтування стратегічного проекту «Інтелектуальне освітнє середовище», що являє собою єдину систему заходів, спрямованих на забезпечення економічних, інтелектуальних, освітніх потреб та інтересів соціально-економічного розвитку Сумського державного університету, а також, починаючи з підходів до визначення змісту програми, їх цільових програм, враховувати тактичні цільові програми на локальному регіональному рівні та стратегічний план розвитку Сумського регіону. Комплексна підтримка при створенні освітніх програм передбачає створення стійкої інфраструктури для реалізації освітніх ініціатив на регіональному рівні, сприяє ширшому використанню незалежної оцінки з участю представників компаній цифрової економіки, що забезпечує їх ефективність, інноваційність та сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

В результаті написання магістерської роботи була досягнута основна мета, що була визначена у вступі, а саме проаналізовано програмно-цільове управління розвитком ЗВО, та розроблено проект розвитку Сумського державного університету. Було проведено ознайомлення з теоретичними основами програмно-цільового управління, зроблена спроба удосконалення управління стратегічним розвитком Сумського державного університету на основі програмно-цільового підходу, що дало змогу сформулювати наступні висновки

1. За оглядом літературних джерел та результатами аналізу праць вітчизняних та зарубіжних вчених встановлено, що програмно-цільове управління являє собою систему, що зорієнтована на визначення пріоритетів і цілей соціально-економічного розвитку який став ефективним способом упорядкування. Програмно-цільовий метод еволюціонував від відновлення економік післявоєнного часу до складних стратегій планування розвитку сучасних суспільств та економік, демонструючи свою ефективність у різних історичних та географічних умовах. Окреслено принципи, виділено функції програмно-цільового управління та їх характеристики

2. На підставі історичного досвіду виділено основні функції і фактори цільових програм забезпечення розвитку економічних систем та сфери освіти, систематизовано і опрацьовано перелік трактувань «управління проектом» в науковій літературі та подано трактування їх сутності, зазначено інструменти стратегічного розвитку, що розкривають сутність програмно-цільового управління в освітній сфері. Окреслено сутність та місце проектів в системі програмно-цільового управління в освітній сфері, як комплекс застосування класичного менеджменту, що розвивався як практичний і теоретичний підхід до управління складними завданнями, що потребують ретельної координації ресурсів, часу, бюджету та інших аспектів. Проектний менеджмент забезпечує системний підхід до досягнення поставлених цілей з максимальним використанням наявних ресурсів та мінімізацією ризиків.

Ефективним інструментом реалізації цільових проектів розвитку закладів вищої освіти є цільові програми, які мають низку спільних рис. Ці риси дозволяють закладам вищої освіти системно підходити до управління розвитком та впровадження змін

3. Розглянуто особливості застосування програмно-цільового управління закладів вищої освіти та роль в залежності від управлінських підходів, що дозволило виділити наступні ознаки розвитку: якісний характер змін, незворотність змін та спрямованість змін. Програми розвитку визначають зміни в інституційних засадах, необхідні для гарантування реалізації освітніх програм, та якісні зміни, необхідні для запровадження нових освітніх практик у сфері освіти. Запропоновано наступне визначення поняття програмно-цільового управління розвитком закладів вищої освіти як цілеспрямований управлінський вплив з боку керівника на освітню організацію в цілому та її учасників, здійснюваний на основі принципів державної політики у сфері освіти та відповідно до чинного законодавства. Визначено, що методи і підходи управління розвитком засновані на концепції управління соціальною системою в цілому, зокрема на ідеї управління навчальними закладами. Сучасний підхід до створення системи управління розвитком освіти реалізує ідею програмно-орієнтованого управління, особливо контролю якості в якості найбільш поширеної теоретичної основи в залежності від типу і складності вирішуваних завдань.

4. Надана організаційна характеристика Сумського державного університету, практичні аспекти формування програмно-цільового управління в роботі досліджені на базі Сумського державного університету, який є класичним багатoproфільним університетом, одним із найпрестижніших вищих навчальних закладів України. Проведений аналіз наукової інфраструктури університету відповідає вимогам, що сприяє поширенню наукових знань та культурно-просвітницької діяльності, зберігається стійка позитивна тенденція до зміцнення якісного складу науково-педагогічних працівників, який має потужний науково-педагогічний

потенціал висококваліфікованих науковців. Проаналізувавши обсяг фінансування Сумського державного університету можна відмітити результативності діяльності фінансово- економічних показників. На стратегічний характер розвитку вказують обсяги виконаних та профінансованих науково-дослідних робіт, який за 2023 рік у порівнянні з минулим роком зріс на 20 % і складає 127,402 млн.грн.

5. За період з 2019 по 2023 роки Сумський державний університет є переможцем грантових конкурсів молодіжних проектів, плідно працює над вдосконаленням внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти, в університеті створено єдине інтегроване інформаційне середовище розбудови цифрового інформаційного університету на основі власної розробки системи. Стратегія розвитку СумДУ – розробляється за чітко сформованим алгоритмом, ніверситет є державним інноваційним майданчиком із проектом «Інтелектуальне освітнє середовище». Окреслено перелік ключових завдань для впровадження освітньої політики та комплексного задоволення потреб підприємств та організацій Сумського регіону, визначені ключові етапи та характеристика проектів центру трансферу технологій.

6. Проведена оцінка стану програмно-цільового управління в університеті, що вказує на низка проблем при використанні програмно-цільового підходу з якими стикаються на етапі впровадження.

По-перше, це проблеми, пов'язані з недоліками в управлінні цільовою програмою, а саме відсутність координації дій усіх учасників її реалізації. Така ситуація неминуче призводить до втрати розуміння учасниками програми поставлених перед ними цілей та завдань, своєї ролі у реалізації програми. При цьому можливе дублювання функцій учасників реалізації програми, розмивання відповідальності за ефективність результатів програми.

По-друге, проблеми застосування програмно-цільового підходу в управлінні СумДУ пов'язані з труднощами в оцінці результативності, розриві між

запланованими цілями і наявними ресурсами. Впровадження програмно-цільового підходу часто супроводжується значними бюрократичними процедурами та складністю в плануванні, що може затягувати реалізацію проектів, обмежити ефективність програмно-цільового підходу. Доповнити цільову програму реалізації стратегії ЗВО інноваційним змістом дозволяють проекти. Аналізуючи відомі визначення проекту, виділено його основні ознаки, та складові елементи, що реалізується за схемою «визначення цілі - шляхи досягнення - процес їх перетворення - засоби реалізації - результат», це дозволяє включати його до складу цільових програм як інструмент забезпечення розвитку ЗВО

7. З метою удосконалення управління стратегічним розвитком Сумського державного університету на основі програмно-цільового підходу запропоновано напрями удосконалення та впровадження методів програмно-цільового управління з позиції проектного управління з використанням програми, що включають окремі проекти з цільовими показниками та термінами реалізації, що є передумовою переходу до ефективного програмного управління. Інтеграція програм з бюджетним плануванням, з урахуванням відповідних змін у розподілі фонду накопичення проводиться за наступними технологіями (ініціативно-цільова, програмно-цільова, регламентно-цільова)

8. Визначено напрями та цільові орієнтири програми програмно-цільового управління, що відповідають ключовим викликам соціально-економічного розвитку та враховують еталонні показники у відповідності із цільовою моделлю університету як України в цілому, так і Сумської області. Програма цільового управління сприятиме підвищенню рівня та розширенню ресурсної підтримки вирішення завдань, пов'язаних як із поточним функціонуванням, так і з розвитком закладів вищої освіти, зосереджуючи зусилля та ресурси на ключових напрямках структурних змін.

9. Окреслено ключові орієнтири програми розвитку Сумського державного університету, що базуються та на низці ключових викликів

соціально-економічного розвитку як зростання попиту на висококваліфіковані кадри, зростання обсягу нових знань і технологій, стимулювання трансферу результатів наукової діяльності в інноваційні проекти, продукти та послуги. Зростання фінансової автономності університету дозволить знизити залежність від бюджетних асигнувань та підвищити фінансову самостійність за рахунок збільшення позабюджетних доходів, зростання привабливості освітніх програм, розширення спектру консалтингових та науково-дослідних послуг, а також залучення сторонніх інвесторів до програм трансферу технологій і створення ефективних підприємств. Фінансова автономія підрозділів університету сприятиме збільшенню доходів від платних освітніх послуг на користь підрозділів університету, доходів від додаткової професійної освіти на користь підрозділів, доходів від платної наукової та інноваційної діяльності на покриття витрат НДДКР.

10. Обґрунтовано стратегічний проект «Інтелектуальне освітнє середовище» з визначенням його мети - розробки механізмів індивідуалізації навчального процесу та підвищенні ефективності управління освітою на всіх рівнях за допомогою технологій штучного інтелекту завдання та опису стратегічного проекту. При обґрунтуванні стратегічного проекту визначено основні завдання та окреслено потенційні ефекти даного стратегічного проекту,

Очікувані результати стратегічного проекту вплинуть на освітню, науково-дослідну політику університету, сприятимуть створенню інтегрованих комплексних програм за участю університетів-партнерів, наукових установ та підприємств реального сектору економіки, включаючи індустріальних партнерів. Представлено графічну інтерпретацію впровадження та обґрунтування стратегічного проекту «Інтелектуальне освітнє середовище», що являє собою єдину систему заходів, спрямованих на забезпечення економічних, інтелектуальних, освітніх потреб та інтересів соціально-економічного розвитку Сумського державного університету, а

також, починаючи з підходів до визначення змісту програми, їх цільових програм, враховувати тактичні цільові програми на локальному регіональному рівні та стратегічний план розвитку Сумського регіону. Комплексна підтримка при створенні освітніх програм передбачає створення стійкої інфраструктури для реалізації освітніх ініціатив на регіональному рівні, сприяє ширшому використанню незалежної оцінки з участю представників компаній цифрової економіки, що забезпечує їх ефективність, інноваційність та сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Л. К., Азарова Т. В. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації: [навчальний посібник]. Кіровоград: ІСКМ, 2018. 100 с.
2. Куранда Т. К., Вавіліна Н. І. Цільові програми в системі державного управління науковотехнологічним розвитком // Науково-технічна інформація. 2017. №2. С. 12-17
3. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання / Міністерство економіки України. 06.12.2016. Режим доступу: http://meold.kmu.gov.ua/minec/control/uk/publish/article?art_id=92210&cat_id=38738
4. Дідківська Л.І. Державне регулювання економіки: навч. Посібник. / Л.І. Дідківська, Л.С. Головка. – К.: Знання-Прес, 2018. – 68 с.
5. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: [Монографія] / Л.І.Даниленко. – К.: Логос, 2018. – 140 с
6. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління. Моделювання - К.: КНЕУ, 2019. - 360 с.
7. Стеченко Д.М. Програмно-цільова орієнтація в управлінні соціально-економічним розвитком регіону /Д.М. Стеченко// Університетські записки: часопис Хмельницьк. ун-ту управління та права. – 2017. – №3. – С. 167–172.
8. Омельчук А.О. Цільове програмування як одна із найважливіших форм державного регулювання економіки. Управління розвитком складних систем. 2019. №18. С. 68—73
9. Васильєва Н. В. Особливості програмно-цільового планування видатків місцевого бюджету. Інвестиції: практика та досвід. 2018. No 14. С. 65–67.

10. Осадчий І. Г. Проектно-цільове управління навчальним закладом: предметні цільові проекти / І. Г. Осадчий // Освіта і упр. – 2017. – Т. 10, чис. 1. – С. 33–36.
11. Коровкіна О.Б. Правове забезпечення реалізації пріоритетних національних проектів // Фінанси України. – 2017. – №9. – С. 11-13.
12. Корольов В.Ю. Організаційно- методичне забезпечення програмно-цільового управління промислового регіону: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.10.01 „Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка” /НАН України, Інститут економіко-правових досліджень. — Донецьк, 2018. – 20 с.
13. Базарна О.В. Програмно-цільове моделювання та ідентифікація сталого розвитку на рівні територіальної громади. Економіка та держава № 11/2019. стор. 140- 144.
14. Куцевол Н. Г. Організаційний розвиток та управління змінами: навч. посіб. / Н. Г. Куцевол. – Харків, 2021. – 103 с.
15. Лаптева Н. П. Управління загальноосвітнім ліцеєм на основі програмно-цільового підходу: авторефер. дис...канд. пед. наук : 13.00.01 / Лаптева Надія Петрівна. – Луцьк, 2022. – 28 с.
16. Лейбкінд Ю.Р. Проблеми програмно-цільового планування // Економіка та математичні методи. – 2017. – Т. 10. – № 3. – С. 449-454.
17. Михайліченко М.В. Техніка управлінської діяльності: навч. посібник / М. В. Михайліченко, О. О. Ярошинська. – Умань: ПП Жовтий О.О., 2019. – 217 с.
18. Модель стратегічного менеджменту як базова схема та особливий образ.- Електронний ресурс. Режим доступу: https://studme.org/34943/menedzhment/model_strategicheskogo_menedzhmenta_kak_bazovaya_shema_osobyu_obraz
19. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. В. Єльнікова // Імідж сучасного педагога. – 2019. – № 1-2 (50-51) – С. 23 – 28.

- 20.Паїн О. А. Стратегічний менеджмент в некомерційних організаціях // Корпоративні фінанси. – 2019. - №. 1 (17). – С. 53 – 60.
- 21.Попов Г. Х. Програмно-цільовий підхід / Г.Х. Попов // Організація управління. – Харків, 2017. – С. 112.
- 22.Омельчук А.О. Цільове програмування як одна із найважливіших форм державного регулювання еконо міки / А.О. Омельчук // Управління розвитком складних систем. — 2018. — №18. — С. 68—73.
- 23.Рудик Я. М. Техніка управлінської діяльності: навч.-метод. посібник / Я. М. Рудик. – Ніжин. : ПП Лисенко, 2019. – 108 с.
- 24.Управління організаційними змінами / [Електронний ресурс] // <http://www.distcons.ru/modules/ManageChange/section1.html>
- 25.Форум «Найкращі соціальні проекти України». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forum2013.o2.ua/ua/forum2013>
26. Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навчальний посібник / за ред. Л.І.Даниленко. – К.: Міленіум, 2018. – 272 с.
- 27.Підвисоцький В. Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій : метод. матер. / В. Підвисоцький, Р. Ткачук ; Ін-т громадянського суспільства. – Київ : Леста, 2020. – 64 с.
- 28.Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621IV <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/162115>
- 29.Ямщиков А. С., Руйга І. Р. Механізми реалізації Державно-приватного партнерства у соціальній сфері регіону. – Донецьк, 2019.– 206 с.
- 30.Люльов О. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. [Електронний ресурс]. / О. Люльов. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Mre/2019_4_1/3_5.pdf
- 31.Єльнікова Г.В Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі [Електронний ресурс]. / Г. В. Єльнікова, З. В. Рябова. Режим доступу. www.edu-post-diploma.kharkov.ua

32.Кизим М. О., Феденко Г. М. Теорія та практика оцінки пріоритетності та результативності державних цільових програм в Україні // Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 6-13.

33.Ключові тенденції політики ЄС у сфері освіти та культури / програма ЄС «Еразмус +» // Україна в Європейському Союзі: сайт. 2018. Режим доступу: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/sectoraldialogue/education>

34.Прокопенко А.І. Наукові основи управління в системі освіти : монографія / А.І. Прокопенко. – Х. : Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди, 2020. – 304 с.

35.Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контекст: Монографія / Міжнар. рада з науки (ICSU) та ін.; Наук. кер. М.З. Згуровський. – К.: НТУУ «КПІ», 2020. – Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку. – 359 с.

36.«Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073«Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П. Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

37.Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів / Т. Стан-кус. — Х. : Фактор, 2017. — 128 с.

38.Червякова О. Напрями та тенденції розвитку про грамноцільових механізмів трансформації державно го управління в умовах суспільних змін [Електронний ресурс] / О. Червякова // Науковий вісник. Демокра тичне врядування. — 2019. — Вип. 13. — Режим досту пу: <http://lvivacademy.com/visnik13/fail/Chervjako va.pdf>

39.Чикаренко І. А. Деякі концептуальні аспекти проектного підходу до муніципального управління / І. А. Чикаренко // Актуальні проблеми державного управління – Дніпропетровськ : ДРІДУ УАДУ, 2021. – Вип. 3. – С. 142-146.

40.Швиданенко Г. О. Обґрунтування інвестиційних проектів у процесі трансформації форм власності: [навч. посіб.] / Г. О. Швиданенко, О. В. Оголь, В. В. Заїкіна. – К.:КНЕУ, 2018.

41.De Long J.B., Eichengreen B. The Marshall Plan: History's Most Successful Structural Adjustment Program [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econ.ucdavis.edu/faculty/alolmstead/DeLong.pdf>

42.New Deal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.history.com/topics/great-depression/new-deal>

43.Cohen E. Industrial Policies in France: The Old and the New // Journal of Industry, Competition and Trade. – 2007. – Vol. 7, issue 3. – P. 213-227.

44.De Long J.B., Eichengreen B. The Marshall Plan: History's Most Successful Structural Adjustment Program [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.econ.ucdavis.edu/faculty/alolmstead/DeLong.pdf>

Додаток А

Визначення поняття «управління програмно-цільовим проектом» у науковій літературі

Автор визначення	Сутність визначення
Мазур І., Шапиро В., Ольдерогге Н.	Управління проектами - це методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки і технології управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту
Товб А., Цинес Г.	Управління проектами - це професійна творча діяльність по керівництву людськими і матеріальними ресурсами шляхом застосування сучасних методів, засобів і мистецтва управління для успішного досягнення раніше визначених цілей за певних вимог до термінів, бюджету та характеристики очікуваних результатів проектів, здійснюваних в ринкових умовах у соціальних системах
Мартін П., Тейт К.	Управління проектом - це набір інструментів, технологій і знань, застосування яких у проекті дозволяє досягти найкращих результатів
Кодекс знань про управління проектами	Управління проектом - це процес застосування знань, навичок, методів, засобів і технологій у проектній діяльності з метою досягнення або перебільшення очікувань учасників проекту

Додаток Б

Перелік спеціальностей підготовки здобувачів освіти



Додаток В



Автоматизована система «Університет» 2022

Загальна кількість користувачів - 600

- Модулі та функції в розробці
 Нові модулі та функції
 Модулі що не використовувались

