

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.15>

УДК 377.091(043.2)

М. І. Копитко,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

Н. Я. Михаліцька,

*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної
безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>

М. Р. Яцик,

*к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

**ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ НА
ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА: ПСИХОЛОГІЧНІ, МОТИВАЦІЙНІ ТА
ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ**

M. Kopytko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

N. Mykhalitska,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

M. Yatsyk,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

**LOGISTICS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL
INSTITUTIONS BASED ON LEADERSHIP:
PSYCHOLOGICAL, MOTIVATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS**

У статті проведено дослідження ефективності використання логістичного підходу в управлінні закладами освіти на засадах лідерства у контексті психологічних, мотиваційних та економічних аспектів. Наголошено, що критичні виклики у освітній сфері спричинили масштабні освітні втрати та потребують менеджерів-лідерів нового формату, здатних швидко ухвалювати рішення, працювати під тиском в умовах війни та створювати високоефективну команду. Проаналізовано законодавчі зміни, які створюють правову базу для пошуку нових підходів до розвитку освіти і науки, що мають відповідати на запити сучасності та майбутнього, задовольняти потреби українців та забезпечувати дотримання європейських цінностей.

Виокремлено тенденції та чинники розвитку логістичного підходу в освіті, які сприяють синхронізації освітньої системи, зниженню ризику неефективного використання коштів, оптимізації витрат на освіту, збільшенню фінансових потоків у освітню галузь, підвищенню

конкурентоспроможності закладів освіти, адаптації освітніх послуг до нових потреб цільової аудиторії та забезпечують результативність освітньої діяльності. Визначено, що заклади освіти мають не тільки надавати знання, а розвивати компетенції здобувачів освіти, необхідні для роботи у міжнародному та багатокультурному середовищі, формувати відповідальність за умови життя та навколишнє середовище, впроваджувати модернізовані технології навчання, сприяти комплексному розкриттю потенціалу та розвитку особистості.

Автори дійшли висновку, що для трансформації освіти потрібні лідери, які здатні не лише адаптуватися, а й брати активну участь у формуванні нового освітнього середовища. Визначено, що концепція побудови лідерства в контексті психологічних, мотиваційних та економічних аспектів ґрунтується на принципах: формування візії, залучення людей, надання ресурсів, мотивація та стимулювання, відповідальність за результат. Сучасний лідер має розуміти потреби та страхи своїх підлеглих, захищати та мобілізувати ресурси стійкості, створювати умови, в яких люди зможуть зберігати мотивацію, працездатність та продуктивність.

The article examines the effectiveness of the logistics approach in the management of educational institutions based on leadership in the context of psychological, motivational and economic aspects. It is emphasized that critical challenges in the educational sphere have caused large-scale educational losses and require managers-leaders of a new format who are able to make quick decisions, work under pressure in war conditions and create a highly effective team. The article analyzes legislative changes that create a legal framework for finding new approaches to the development of education and science that should meet the needs of the present and future, meet the needs of Ukrainians and ensure compliance with European values.

The article highlights the trends and factors of development of the logistics approach in education, which contribute to the synchronization of the educational system, reduce the risk of inefficient use of funds, optimize education costs,

increase financial flows to the education sector, increase the competitiveness of educational institutions, adapt educational services to the new needs of the target audience and ensure the effectiveness of educational activities. It is determined that educational institutions should not only provide knowledge, but also develop the competencies necessary to work in an international and multicultural environment, form responsibility for living conditions and the environment, introduce modernized teaching technologies, and promote comprehensive unlocking of potential and personal development.

The authors conclude that the transformation of education requires leaders who are able not only to adapt but also to actively participate in the formation of a new educational environment. It is determined that the concept of building leadership in the context of psychological, motivational and economic aspects is based on the following principles: vision formation, involvement of people, provision of resources, motivation and incentives, responsibility for the result. A modern leader must understand the needs and fears of his or her subordinates, protect and mobilize sustainability resources, and create conditions in which people can maintain motivation, efficiency, and productivity.

Ключові слова: *управління закладами освіти, логістичний підхід, лідерство, формування візії, залучення людей, надання ресурсів, мотивація та стимулювання, відповідальність за результат.*

Keywords: *management of educational institutions, logistics approach, leadership, vision formation, involvement of people, provision of resources, motivation and incentives, responsibility for the result.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Під час повномасштабної війни відбуваються суттєві зміни у соціально-економічному розвитку країни, які потребують постійного регулюючого впливу органів законодавчої та виконавчої влади для відновлення територіальної цілісності країни, забезпечення державного

суверенітету та демократичного розвитку держави, посилення обороноздатності країни, створення конкурентоспроможної, високотехнологічної та ефективної моделі української економіки. Через призму проблем і викликів, які постали перед Україною, зростають потреби та загрози в системі управління закладами освіти, які пов'язані зі збереженням життя та здоров'я учасників освітнього процесу, масштабними руйнуваннями освітньої інфраструктури, порушенням безперервності освітнього процесу, вимушеною релокацією освітніх закладів та переміщенням учасників освітнього процесу в межах України, скороченням фінансування та втратою кадрового потенціалу, відтоку науково-педагогічних працівників, українських та іноземних студентів.

Критичні виклики у освітній сфері спричинили масштабні освітні втрати та потребують менеджерів-лідерів нового формату, здатних швидко ухвалювати рішення, працювати під тиском в умовах війни та створювати високоефективну команду. Оптимізація процесів в освітній системі і структурі управління закладами освіти на засадах лідерства є актуальною темою, що потребує дослідження в контексті психологічних, мотиваційних та економічних аспектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Управління закладами освіти в контексті законодавчих змін створює правову базу для пошуку нових підходів до розвитку освіти і науки, що мають відповідати на запити сучасності та майбутнього, задовольняти потреби українців та забезпечувати дотримання європейських цінностей. Міністерство освіти і науки України на середньостроковий період до 2027 року представило «Стратегічний план діяльності МОН до 2027 року» [1], в якому актуалізувало стратегічні пріоритети та цілі. В основі документу лежить концепція трансформації освіти, яка має бути фундаментом для розвитку економіки України та людського капіталу та науки - синонімом до інновацій та технологій, щоб бути привабливою для інвестицій та міжнародних партнерств.

У червні 2024 року Кабінет Міністрів України ухвалив Національну стратегію розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та операційний план з її реалізації на 2024-2026 роки [2], яка покликана вирішити проблему недостатньо інклюзивного та безбар'єрного освітнього середовища та створити умови для доступу до якісної освіти кожного здобувача відповідно до його індивідуальних потреб та можливостей.

За даними Комітету з питань освіти, науки та інновацій про роботу за 2024 рік прийнято закони України, які передбачають розширення можливостей здобувачів вищої освіти формувати індивідуальні освітні траєкторії, а також розширення автономії закладів вищої освіти в розробленні та реалізації освітніх програм [3]; удосконалення функціонування системи дошкільної освіти, яка ставить дитину в епіцентр всіх організаційних і управлінських рішень на всіх рівнях управління, адже саме дитина є головним стейкхолдером всієї владної вертикалі і всіх інституцій дошкільної освіти [4]; формування середовища, вільного від насильства та жорстокого поводження з дитиною [5]; забезпечення безпеки вступників під час проведення вступної кампанії, формування контингенту здобувачів вищої та фахової передвищої освіти, збереження інтелектуального потенціалу нації [6]; реформування та модернізація системи вищої освіти, сприяння зближенню у сфері вищої освіти в рамках Болонського процесу, підвищенні якості вищої освіти, розширенні можливостей закладів вищої освіти [7].

Методологічні засади демократичного управління закладами освіти ґрунтовно висвітлено у науковій розвідці Чижевського Б. Г. [8, с. 10, 16], який вважає, що ідеї управління покликані відобразити освітню діяльність як всеосяжну субстанцію, певний якісний склад закладу й учасників освітнього процесу, каркас реальності. При цьому автор наголошує, що загальними закономірностями демократичного управління закладом освіти є: впорядкування, врегулювання життя учасників освітнього процесу, що забезпечується конституційно-правовими діями і взаємодіями, котрі

сприяють правовому стану, якісній освіті та природовідповідній життєдіяльності. За допомогою демократичного управління забезпечується стабільний розвиток як сфери освіти в цілому, так і конкретного закладу зокрема в соціологічному, економічному, юридичному, політичному й природно-правовому аспектах.

Євген Хриков [9, с. 56] ставить акцент на колегіальності управління закладами вищої освіти, яка відповідає тенденціям особистісного та соціального розвитку. Науковець наголошує, що колегіальність управління є одним із засобів розподілу влади та відповідальності між членами спільноти ЗВО, дозволяє підвищувати рівень умотивованості та активності працівників, створює більші можливості для контролю діяльності керівників, уникнення суб'єктивних інтересів, забезпечує об'єднання зусиль усіх гілок влади на реалізацію місії ЗВО.

Автори навчального видання за редакцією професора В. В. Крижка та професорки О. С. Боднар [10] здійснили ґрунтовний аналіз історичності, теорії та багатоваріантності практик управління закладами національної освіти. Особливу увагу приділили мотивації педагогічної праці, впровадженню інновацій, ефективності освітнього менеджменту з позиції розвитку управлінської культури в умовах освітніх змін, яка є орієнтиром для освоєння нових цінностей, професійного розвитку управлінців, вироблення і реалізації ефективних стратегій управління закладами освіти.

Осмислення педагогічної спадщини В. О. Сухомлинського з погляду реалій сучасного менеджменту освіти продемонстрував у своєму дослідженні Микола Люшин [11, с. 40], який зробив висновок, що унікальний досвід великого педагога відповідає провідним тенденціям становлення і розвитку нової української школи, мета якої – створення цікавої, зорієнтованої на життя освіти з демократичними практиками управління на всіх рівнях.

Очевидно, що тематика дослідження управління закладами освіти є особливо актуальною на сучасному етапі, обумовлюючи необхідність поглибленого її вивчення. Управління закладами освіти, спираючись на

законодавчі акти та наукові дослідження, покликане адаптувати українську освіту та науку до теперішніх випробувань, допомогти людям знайти своє місце в нових реаліях, стати основою освітнього прогресу, а сучасні підходи до управління, зокрема логістичний підхід на засадах лідерства, є запорукою розвитку нації навіть у складних соціально-економічних та політичних умовах в країні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження ефективності використання логістичного підходу в управлінні закладами освіти на засадах лідерства в контексті психологічних, мотиваційних та економічних аспектів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

В сучасних умовах, на тлі невизначеності, перманентного страху та стресу, перед системою національної освіти постали виклики та загрози, реагувати на які необхідно миттєво та системно задля збереження та зміцнення європейських цінностей, укріплення професійної компетентності працівників, збільшення самоефективності суб'єктів освітнього процесу та їх внеску в соціально-економічний розвиток країни. Важливий акцент у подоланні системної освітньої кризи робиться на ефективному управлінні закладами освіти, логістичному підході оптимізації освітніх процесів та концепції системного лідерства.

Заклади освіти функціонують та розвиваються в ринкових умовах, а тому конкурентоспроможність організації забезпечується через надання якісних освітніх послуг, які характеризують високу результативність навчання, задоволення освітніх потреб споживачів, максимальну адаптацію до мінливої ринкової ситуації. Забезпечення високої якості освіти, адаптація до міжнародних стандартів та інтеграція інноваційних практик виявляються вирішальними для приваблення студентів і забезпечення їх успішної кар'єри [12, с. 152]. Логістичний підхід в управлінні закладами освіти набуває важливого значення, адже освітні послуги необхідно розробити, а потім

забезпечити їх якісне постачання до цільової аудиторії: швидко, надійно та економічно ефективно (рис. 1).

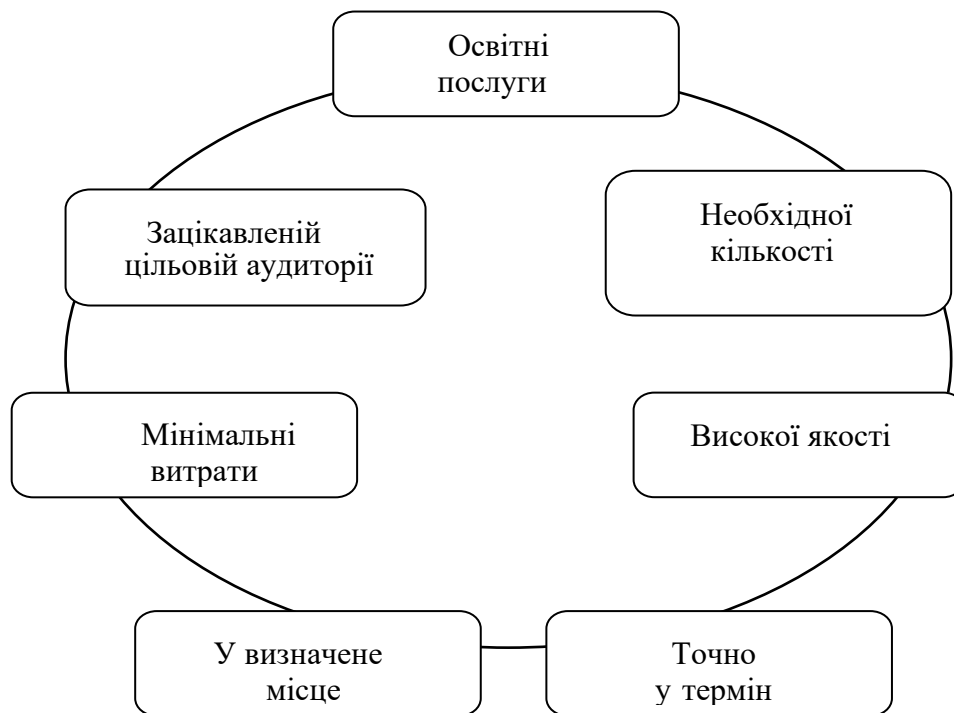


Рис. 1. Логістичний підхід в управлінні закладами освіти

Джерело: сформовано авторами

Логістичний підхід в управлінні закладами освіти сприяє комплексному вирішенню завдань підвищення конкурентоспроможності надання освітніх послуг ґрунтуючись на базових чинниках:

- глобалізація. Глобалізація означає, що освітні послуги виробляються та споживаються в різних країнах світу. Заклади освіти мають не тільки надавати знання, а розвивати компетенції необхідні для роботи у міжнародному та багатокультурному середовищі. Це вимагає від закладів освіти підвищувати споживчу цінність освітніх послуг, розробляти та освоювати нові освітні програми згідно міжнародних стандартів та підходів, формувати потужний репутаційний капітал.

- онлайн-освіта. Онлайн-освіта стрімко зростає і це створює новий попит на освітні послуги. Онлайн-навчання надає можливість охопити

значно більшу аудиторію, що сприяє розширенню сфери освітньої діяльності. Сьогодні в Україні, здебільшого, працюють такі моделі: надання платного доступу до контенту, що розміщений в мережі Інтернет (відео-лекцій, онлайн-вебінарів тощо); створення платформ для взаємодії надавачів послуг та споживачів освітніх послуг та отримання комісії з укладених договорів; дистанційна освіта, що надається суб'єктами освітньої діяльності з видачою відповідного документу про освіту; надання безкоштовного доступу до частини курсів як інструменту залучення клієнтів до платних послуг, що надаються ресурсом чи платформою. Закладам освіти потрібно забезпечити якісний та широкий вибір навчального матеріалу, постійно оновлювати та вдосконалювати зміст навчання, створити доступні та ефективні освітні можливості для здобувачів різних груп, забезпечити практичну орієнтацію навчання, сприяти стажуванню та підвищенню кваліфікації економічно активного населення.

- освіта для сталого розвитку. Суспільство все більше усвідомлює необхідність освіти для сталого розвитку, як засобу збереження, розвитку та існування людської цивілізації. Освіта повинна забезпечити здобувачів знаннями та навичками, які допоможуть зробити розвиток суспільства стійким та сприятимуть розбудові якісного і безпечного життя для сучасних та майбутніх поколінь [13, с. 118]. Управління закладами освіти на ідеях сталого розвитку сприятиме культурі збереження природи, підвищенню соціальної домінанти та пріоритету екоцентричних цінностей. Заклади освіти, які відповідають цьому тренду, здатні розвивати систему навчання та виховання, з урахуванням культурних, соціальних та економічних аспектів життєдіяльності здобувачів освіти, спрямовану на формування відповідальності за умови життя та навколишнє середовище, розвиток громадянської активності та практичне вирішення суспільних проблем, розв'язання глобальних викликів та загроз виживання людства.

- нові технології в освіті. Розвиток нових технологій, зокрема цифрових, є каталізатором реформування освітньої галузі. Інноваційний

процес в освіті передбачає комплекс заходів з моделювання, розвитку, впровадження та поширення модернізованих технологій навчання, які здатні кардинально трансформувати освітню систему та адаптувати до мінливих суспільних потреб, зробити процес навчання доступним та інтерактивним, сприяти загальному розумінню та кращому запам'ятовуванню навчального матеріалу, комплексному розкриттю потенціалу та розвитку особистості. Впровадження найбільш популярних освітніх технологій та інноваційних підходів управління допомагають закладам освіти забезпечувати безперервність та якість навчального процесу та охоплювати ширшу цільову аудиторію:

1) імерсивні технології, які створюють ефект занурення та взаємодії. Здобувачі освіти можуть досліджувати змодельоване середовище завдяки поєднанню віртуальної, доповненої та змішаної реальностей;

2) персоналізоване навчання, яке зорієнтоване на індивідуальні потреби кожного здобувача освіти з урахуванням сильних та слабких сторін;

3) мікронавчання, що передбачає подання інформації маленькими, логічно завершеними порціями з використанням мультимедійних навчальних посібників;

4) гейміфікація, як один із навчальних підходів підвищення внутрішньої мотивації здобувачів освіти працювати автономно та демонструвати свою компетентність у навчальному процесі використовуючи принципи гри;

5) штучний інтелект здатен адаптувати навчальні матеріали відповідно до індивідуальних потреб здобувача освіти та оцінювати його здібності, надати користувачам доступ до інтелектуальних систем навчання. Завдяки автоматизації завдань викладачі можуть більше зосереджуватися на творчих аспектах навчання та особистій комунікації зі здобувачами освіти.

Тенденції розвитку логістичного підходу в освіті сприяють синхронізації освітньої системи, зниженню ризику неефективного використання коштів, оптимізації витрат на освіту, збільшенню фінансових

потоків у освітню галузь, підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти та адаптації освітніх послуг до нових потреб зацікавленої цільової аудиторії, що забезпечують результативність освітньої діяльності.

Сучасний розвиток освітньої галузі характеризується значними змінами, які обумовлені як військовою агресією росії, так і прискоренням європейської інтеграції України. Заклади освіти рухається у напрямку формування демократичної моделі розвитку, запровадження європейських цінностей, стандартів освітньої діяльності та передових практик, які відіграватимуть ключову роль у відновленні та розвитку освіти в Україні після війни. Безумовно це впливатиме і на систему управління закладами освіти, які повинні очолювати менеджери нової формації, нового світогляду, так звані лідери майбутнього.

Для трансформації освіти потрібні лідери, які здатні не лише адаптуватися, а й брати активну участь у формуванні нового освітнього середовища. Лідерство – це соціально-психологічний процес, який передбачає домінування у системі міжособистісних стосунків в колективі, особистого авторитету впливати на поведінку їх членів, надихання та ведення групи людей для досягнення спільної мети.

Концепція побудови лідерства в контексті психологічних, мотиваційних та економічних аспектів ґрунтується таких принципах:

1. Формування візії.
2. Залучення людей.
3. Надання ресурсів.
4. Мотивація та стимулювання.
5. Відповідальність за результат.

Лідерство, яке ґрунтується на візіонерстві, передбачає спроможність, виходячи з форсайтів, футурологічних картинок світу, брати на себе візіонерську позицію, тобто створювати стратегічну візію, надихати нею інших, і впроваджувати її в життя [14]. Лідер повинен зберігати незламність, навіть у найскладніші моменти, мати стратегічне мислення, цивілізований

підхід та чітку, надихаючу візію майбутнього. Він має вміти комунікувати цю візію своїй команді, щоб вона розуміла основні пріоритети й напрями розвитку та поділяла його стратегічні цілі.

Найбільшу здатність надихати та посилювати інших мають лідери, які залучають якнайширше коло людей. Це означає співпрацю пліч-о-пліч, зацікавленість у тому, як працюють люди, як живуть їхні родини, що відбувається в особистому житті та кар'єрі тих людей [15]. Лідер повинен розуміти потреби та страхи своїх підлеглих, вміти налагодити співпрацю та ефективну комунікацію в колективі, сприяти психологічній, фізичній та інтелектуальній стійкості, заохочувати генерацію ідей в межах команди, створити атмосферу довіри та умови, в яких члени команди, можуть якнайкраще розкрити свій потенціал і зробити цінний внесок у загальну справу.

Достатньо ресурсів – це означає мати у своєму розпорядженні необхідні можливості та певні умови для свого розвитку й нормального функціонування відповідно до поставлених цілей та досягнення мети [16]. Лідер повинен системно впливати на всі компоненти і чинники ресурсного забезпечення команди для своєчасного задоволення потреб, використання можливостей, забезпечення ритмічності виконання поставлених завдань та досягнення економічного, соціального, екологічного, інноваційного ефекту.

Одним з основних психологічних аспектів лідерства є вміння стимулювати та мотивувати команду для досягнення спільних цілей, надихати на особистий успіх та сприяти розвитку потенціалу кожного співробітника. Мотивація команди ґрунтується на внутрішній вірі, особистому стимулі, бажанні робити зміни та комплексному баченні кінцевої мети [17]. Лідер повинен знати та орієнтуватися на мотиваційний профіль своєї команди, розуміти потреби працівників і створювати умови, в яких підлеглі зможуть зберігати мотивацію та працездатність, незважаючи на зовнішні обставини.

Лідери повинні вміти не тільки делегувати завдання, а надавати чітке бачення мети та розуміння кожного етапу роботи, проявляти гнучкість, знаходити баланс між особистими обставинами підлеглих та вимогами до результатів роботи, розвивавати культуру невтомності, вчасно надати якісну допомогу тим, хто її потребує, захищати та мобілізувати ресурси стійкості. Відповідальність за невиконання завдання лежить не тільки на працівникові, але й на лідерів [19]. Результативність вимірюється користю, яку приносить команді кожен працівник та оцінюється системою кількісних та якісних показників, які характеризують ефективність використання ресурсів та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності для досягнення місії.

Висновки.

Управління закладами освіти, спираючись на законодавчі акти та наукові дослідження, покликане адаптувати українську освіту та науку до теперішніх випробувань, допомогти людям знайти своє місце в нових реаліях, стати основою освітнього прогресу, а сучасні підходи до управління, зокрема логістичний підхід на засадах лідерства, є запорукою розвитку нації навіть у складних соціально-економічних та політичних умовах в країні. Логістичний підхід в управлінні закладами освіти набуває важливого значення, адже освітні послуги необхідно розробити, а потім забезпечити їх якісне постачання до цільової аудиторії: швидко, надійно та економічно ефективно.

Тенденції розвитку логістичного підходу в освіті сприяють синхронізації освітньої системи, зниженню ризику неефективного використання коштів, оптимізації витрат на освіту, збільшенню фінансових потоків у освітню галузь, підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти, адаптації освітніх послуг до нових потреб цільової аудиторії та забезпечують результативність освітньої діяльності.

Для трансформації освіти потрібні лідери, які здатні не лише адаптуватися, а й брати активну участь у формуванні нового освітнього середовища. Сучасний лідер має розуміти потреби та страхи своїх підлеглих,

захищати та мобілізувати ресурси стійкості, створювати умови, в яких люди зможуть зберігати мотивацію, працездатність та продуктивність.

Література

1. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. URL: <https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku>

2. Національна стратегія розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та операційний план з її реалізації на 2024-2026 роки. URL: <https://mon.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-natsionalnu-stratehiyu-dlia-zabezpechennia-iakisnoho-inkliuzyvnoho-navchannia>

3. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій та вдосконалення освітнього процесу» (№3642-IX від 23 квітня 2024 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3642-20#Text>

4. Закон України «Про дошкільну освіту» (№3788-IX від 06 червня 2024 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text>

5. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання насильству та унеможливлення жорстокого поводження з дітьми» (№3792-IX від 06 червня 2024 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-20#Text>

6. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державної підсумкової атестації та вступної кампанії 2025 року» (№4034-IX від 29 жовтня 2024 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4034-20#Text>

7. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти» (реєстр. №9600). Прийнято 06 червня 2024 року. Направлено на підпис Президенту України 18.06.2024 року. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/250490.html>

8. Чижевський Б. Г. Методологічні засади демократичного управління закладом освіти. *Освітня аналітика України*, 2021. № 1 (12). С. 5-19.

9. Хриков Є. Колегіальне управління закладами вищої освіти: значення, стан, напрями розвитку. *Український педагогічний журнал*, 2022. № 1. С. 53-62.

10. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

11. Люшин М. Система управління сучасним закладом освіти в контексті педагогічної спадщини В. О. Сухомлинського. *Нова педагогічна думка*. 2019. № 3 (99). С. 36-40.

12. Шущюань Ч., Журавель Ю. В., Свінцов О. М., Яхно Т. П. Новітні методи підвищення конкурентоспроможності освітніх установ: міжнародна практика та перспективи для України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 35 (74) № 3 2024, С. 152-160.

13. Коренева І. М. Феномен «Освіта для сталого розвитку»: сутність та сучасні особливості концепту. *Український педагогічний журнал*. 2018. № 2. С. 113-123.

14. Длігач А. Сучасне лідерство: від безвідповідальності до чіткої візії. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/3/714622/>

15. Білл Джордж, Пітер Сімс. Внутрішній компас: не зраджуй себе - і станеш лідером. Видавництво «Vivat», 2023. Як пробудити в команді найкращі риси та додати їй сили? URL: <https://forbes.ua/lifestyle/yak-probuditi-v-komandi-naykrashchi-risi-ta-dodati-iy-sili-instrumenti-yakimi-koristuyutsya-vorren-baffet-govard-shults-ta-inshi-avtentichni-lideri-12022023-11527>

16. Феєр О. В., Дрозд М. В. Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск 6 / 2016. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/37.pdf
17. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №19. С. 95-101. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4716/4756>
18. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>
19. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство в системі стратегічного управління бізнес-організацією в умовах сучасної кризи. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. №11 (40). URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/38216.pdf>
20. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5403/5456>

References

1. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024), “Strategic Plan of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027”, available at: <https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku> (Accessed 05 Jan 2025).
2. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024), “National Strategy for the Development of Inclusive Education for the Period Until 2029 and Operational Plan for Its Implementation for 2024-2026”, available at: <https://mon.gov.ua/news/uriad-ukhvalyv-natsionalnu-stratehiiu-dlia-zabezpechennia-iakisnoho-inkliuzyvnoho-navchannia> (Accessed 05 Jan 2025).

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Development of Individual Educational Trajectories and Improvement of the Educational Process”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3642-20#Text> (Accessed 05 Jan 2025).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine “On Preschool Education”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text> (Accessed 05 Jan 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Prevention of Violence and the Elimination of Cruelty to Children”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-20#Text> (Accessed 05 Jan 2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the State Final Certification and the 2025 Admission Campaign”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4034-20#Text> (Accessed 05 Jan 2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Supporting Scientific Work in Higher Education Institutions”, available at: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/250490.html> (Accessed 05 Jan 2025).

8. Chyzhevs'kyj, B.H. (2021), “Methodological Principles of Democratic Governance of an Educational Institution”, *Osvitnia analityka Ukrainy*, vol. 1 (12), pp. 5-19.

9. Khrykov, Ye. (2022), “Collegial Governance of Higher Education Institutions: Meaning, Status, Development Directions”, *Ukrains'kyj pedahohichnyj zhurnal*, vol. 1, pp. 53-62.

10. Nemchenko, S.H. Kryzhko, V.V. Bodnar, O.S. Radul, V.V. Starokozhko, O.M. and Kondratenko, Yu.I. (2022), *Upravlinnia zakladom osvity: Pidruchnyk dlia zdobuvachiv drugoho rivnia vyschoi osvity pedahohichnykh universytetiv* [Governance of an Educational Institution: A Textbook for

Applicants second level of higher education of pedagogical universities], BDPU, Berdians'k, Ukraine.

11. Liushyn, M. (2019), "Management system of a modern educational institution in the context of the pedagogical heritage of V.O. Sukhomlynsky", Nova pedahohichna dumka, vol. 3 (99), pp. 36-40.

12. Shutsziuan', Ch. Zhuravel', Yu.V. Svintsov, O.M. and Yakhno, T.P. (2024), "New methods of increasing the competitiveness of educational institutions: international practice and prospects for Ukraine", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 35 (74), no. 3, pp. 152-160.

13. Koreneva, I.M. (2018), "The phenomenon of "Education for sustainable development": the essence and modern features of the concept", Ukrains'kyj pedahohichnyj zhurnal, vol. 2, pp. 113-123.

14. Dliach, A. (2024), "Modern leadership: from irresponsibility to a clear vision", Ekonomichna pravda, available at: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/3/714622/> (Accessed 05 Jan 2025).

15. Mironenko, T. (2023), "How to awaken the best traits in a team and add strength to it?", available at: <https://forbes.ua/lifestyle/yak-probuditi-v-komandi-naykrashchi-risi-ta-dodati-iy-sili-instrumenti-yakimi-koristuyutsya-vorren-baffet-govard-shults-ta-inshi-avtentichni-lideri-12022023-11527> (Accessed 05 Jan 2025).

16. Feier, O.V. and Drozd, M.V. (2016), "The theoretical basis of the enterprise resource support", Ekonomika i suspil'stvo, vol. 6, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/37.pdf (Accessed 05 Jan 2025).

17. Mykhalits'ka, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2024), "Motivational strategy in personnel management", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 19, pp. 95-101, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4716/4756> (Accessed 05 Jan 2025).

18. Yatsyk, M.R. and Mykhalits'ka, N.Ya. (2024), "Strategy for the development of domestic youth entrepreneurship under conditions of uncertainty", *Efektyvna ekonomika*, vol. 8, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167> (Accessed 05 Jan 2025).

19. Mykhalits'ka, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2024), "The impact of social networks on business efficiency and conduct", *Nauka i tekhnika s'ohodni*, vol. 11 (40), available at: <http://repository.vsau.org/getfile.php/38216.pdf> (Accessed 05 Jan 2025).

20. Kopytko, M.I. Mykhalits'ka, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2025), "Strategic management of the enterprise human resources potential: HR audit, HR logistics and HR motivation management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, available at: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5403/5456> (Accessed 05 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.01.2025 р.