

УДК 37.078

DOI <https://doi.org/10.32782/apv/2022.4.20>

Олександр ЖАБЕНКО

кандидат наук з державного управління, старший науковий співробітник відділу інтеграції вищої освіти і науки, Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, вул. Бастіонна, 9, м. Київ, Україна, 01014

ORCID: 0000-0001-5257-1743

Бібліографічний опис статті: Жабенко, О. (2022). Напрями розвитку наглядових рад університетів в Україні у сфері формування контингенту управлінського персоналу вищої ланки. *Acta Paedagogica Volynienses*, 4, 126–133, doi : <https://doi.org/10.32782/apv/2022.4.20>

**НАПРЯМИ РОЗВИТКУ НАГЛЯДОВИХ РАД УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ
У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ КОНТИНГЕНТУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ
ВИЩОЇ ЛАНКИ**

Статтю присвячено розгляду повноважень колегіального органу управління університету – наглядової ради – у формуванні (відбір, призначення, заохочення, просування, звільнення) управлінського персоналу вищої ланки університету. Дотримання у діяльності принципу автономії (академічної, фінансової, організаційної та кадрової автономії) передбачає підвищення ролі колегіального органу – наглядової ради – у всіх сферах діяльності університетів в Україні, у тому числі й у здійсненні кадрової політики.

Відзначено, що в Україні наглядова рада університету має незначні повноваження щодо формування складу управлінського персоналу вищої ланки університетів, оскільки її головним завданням є здійснення нагляду за управлінням майном університету. Наглядова рада університету може лише ініціювати відкликання керівника університету. Проте реалізація таких повноважень колегіальним органом переважно є номінальною, зважаючи на те, що наглядова рада частково залежна структура від університету та його керівництва (статутом університету визначаються порядок формування наглядової ради, строк її повноважень, компетенція та порядок діяльності).

Запропоновано й розглянуто три варіанти напрямів подальшого розвитку наглядових рад: «залишити все так як є – «Status quo»»; запровадження польського досвіду формування та визначення повноважень наглядових рад; запровадження досвіду Нідерландів із формування та визначення повноважень наглядових рад.

Визначено, що для України більш прийнятними є варіанти запровадження зарубіжного досвіду щодо формування та визначення повноважень наглядових рад університетів. Це дозволить розширити повноваження наглядових рад у формуванні управлінського персоналу вищої ланки університету (розробляти умови відбору, здійснювати відбір, призначення на посади, призначення заробітної плати, заохочення, просування, контроль за діяльністю, звільнення).

Ключові слова: наглядова рада, управлінський персонал вищої ланки, ректор, автономія.

Oleksandr ZHABENKO

Candidate of Public Administration Sciences, Senior Researcher at the Department of Integration of Higher Education and Science, Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Bastionna str., 9, Kyiv, Ukraine, 01014

ORCID: 0000-0001-5257-1743

To cite this article: Zhabenko, O. (2022). Napriamy rozvytku nahliadovykh rad universytetiv v Ukraini u sferi formuvannia kontynhentu upravlinskoho personalu vyshchoi lanky [Development directions of supervisory boards of universities in Ukraine in the field of formation of a contingent of senior management personnel]. *Acta Paedagogica Volynienses*, 4, 126–133, doi : <https://doi.org/10.32782/apv/2022.4.20>

**DEVELOPMENT DIRECTIONS OF SUPERVISORY BOARDS OF UNIVERSITIES
IN UKRAINE IN THE FIELD OF FORMATION OF A CONTINGENT
OF SENIOR MANAGEMENT PERSONNEL**

The article is devoted to consideration of the powers of the university's collegial management body – the supervisory board – in the formation (selection, appointment, promotion, dismissal) of the university's top management personnel. Compliance with the principle of autonomy (academic, financial, organizational

and personnel autonomy) in the activity involves increasing the role of the collegial body – the supervisory board – in all spheres of activity of universities in Ukraine, including in the implementation of personnel policy.

It was noted that in Ukraine, the supervisory board of the university has little authority regarding the formation of the senior management personnel of universities, since its main task is to supervise the management of university property. The supervisory board of the university can only initiate the recall of the head of the university. However, the implementation of such powers by the collegial body is mostly nominal, taking into account the fact that the supervisory board is a partially dependent structure on the university and its management (the university statute determines the procedure for the formation of the supervisory board, the term of its powers, competence and order of activity).

Three options for further development of supervisory boards were proposed and considered: «to leave everything as it is – «Status quo»»; introduction of the Polish experience in forming and defining the powers of supervisory boards; implementation of the experience of the Netherlands in the formation and determination of powers of supervisory boards.

It was determined that for Ukraine, the options of introducing foreign experience in forming and determining the powers of supervisory boards of universities are more acceptable. This will allow to expand the powers of supervisory boards in the formation of the university's senior management personnel (developing selection conditions, carrying out selection, appointment to positions, salary assignment, encouragement, promotion, monitoring of activities, dismissal).

Key words: supervisory board, senior management personnel, rector, autonomy.

Актуальність проблеми. Приєднання України до Європейського простору вищої освіти (далі – ЄПВО) передбачає дотримання в системі вищої освіти країни його ключового принципу – інституційної автономії закладів вищої освіти, що розуміється як скорочення регуляторних функцій держави та «забезпечення самоорганізації і саморегулювання академічної спільноти» в академічній, організаційній, кадровій та фінансовій сферах діяльності закладів вищої освіти. Це підвищує роль колегіальних органів управління, до яких відносяться наглядові ради, у зазначених сферах діяльності ЗВО. Тому актуальним є обґрунтування напрямів розвитку колегіальних органів управління державних університетів України – наглядових рад – у сфері формування контингенту управлінського персоналу вищої ланки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інституційної автономії, та її складових – академічної, фінансової, організаційної та кадрової автономії в країнах Європи розглядала (Власова, 2018), історію розвитку ідеї університетської автономії, специфіку організації університетів із позиції автономії аналізувала (Аксьонова, 2017), основні відмінності інституціональної автономії по кожній складовій (організаційна, фінансова, кадрова, академічна) виділяли (Раєвнева, Бровко, 2018), рівень автономії й ефективності управління, стратегічного розвитку закладу вищої освіти в умовах конкурентного середовища оцінював (Моргулець, 2017), удосконалення процесу децентралізації менеджменту закладом вищої освіти аналізував (Гаврилюк, 2012), повноваження

колегіальних органів управління у формуванні контингенту управлінського персоналу вищої ланки в університеті розглядав (Жабенко, 2021). Однак поза увагою авторів залишилося питання обґрунтування напрямів розвитку колегіальних органів управління університетів України – наглядових рад – у сфері формування контингенту управлінського персоналу вищої ланки.

Мета дослідження. Обґрунтувати можливі напрями розвитку наглядових рад державних університетів України як учасника процесу формування контингенту управлінського персоналу вищої ланки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні на сьогоднішній день в державних університетах відповідно до Закону України «Про вищу освіту» існують колегіальні органи управління – наглядові ради. Вони створюються за рішенням МОН України «... для здійснення нагляду за управлінням майном університету, додержанням мети його створення». До складу наглядової ради «не можуть входити здобувачі вищої освіти та працівники університету. Голова, його заступники та члени наглядової ради виконують свої обов'язки на громадських засадах» (Статут КНУТД, 2020).

Основна їх діяльність полягає у здійсненні нагляду за управлінням майном університету, додержанням мети його створення – «розв'язанні перспективних завдань розвитку університету, залученню фінансових ресурсів для забезпечення діяльності університету з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, налагодженні ефективної взаємодії університету з держав-

ними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності з питань розвитку закладу, здійсненні громадського контролю за діяльністю університету» (ЗУ «Про вищу освіту, 2014, ст. 37, п. 2); «аналізі діяльності органів управління університету щодо організації та забезпечення умов для професійного розвитку наукових, науково-педагогічних працівників та створення наукових шкіл; популяризації досягнень університету в науковій та освітній діяльності; наданні допомоги керівництву університету в реалізації державної політики у галузі вищої освіти і науки; ...» (Статут ЛНУ ім. І. Франка, 2018). Повноваження наглядових рад щодо формування й розвитку управлінського персоналу вищої ланки в університетах були проаналізовані нами у публікаціях (Жабенко, 2021).

Існуючі повноваження не дають змоги наглядовій раді впливати на кадрову політику університетів. Проте, надання Україні 23 червня 2022 року статусу кандидата на членство в ЄС передбачає завершення трансформації окрім інших і сфери вищої освіти та управління нею.

Можна виділити декілька варіантів напрямів подальшого розвитку наглядових рад. Перший *варіант передбачає залишити все так як є – «Status quo»*. За даного варіанту конкурсів серед претендентів на включення до наглядових рад не проводяться, вимог до кваліфікації членів наглядових рад не існує, не визначено кількість термінів входження особи до складу наглядової ради. Основними «умовами» створення наглядових рад є, наприклад, «наглядова рада утворюється та затверджується наказом Міністерства освіти і науки України за поданням керівництва університету у складі голови, заступника голови та членів наглядової ради» (Положення про Наглядову раду НТУУ «КПІ», 2014).

Відповідно до своїх повноважень, наглядова рада не має ніякого реального впливу на формування контингенту управлінського персоналу університету. Ті повноваження, що наявні у правових документах університетів, свідчать про їх номінальну участь у кадрових процесах університетів: «сприяє кадровому забезпеченню Університету» (Положення про Наглядову раду НТУУ «КПІ», 2014) (зовсім незрозуміло яким чином і сприяння щодо яких

кадрів?), «здійснює контроль за діяльністю керівництва Університету, заслуховує звіти ректора Університету про виконання основних завдань закладу» (Положення про Наглядову раду НТУУ «КПІ», 2014), «має право вносити на конференції трудового колективу Університету подання про відкликання ректора Університету за порушення цього Статуту, законодавства про працю, колективного договору, умов, визначених у контракті, інших підстав, передбачених законодавством та цим Статутом, ... проводить конкурсний відбір на посаду директора фахового коледжу університету» (Статут КНУТД, 2020).

Наглядові ради не беруть участі у формуванні контингенту управлінського персоналу університетів України, не контролюють і не оцінюють діяльність управлінського персоналу вищого рівня, не мають впливу на мотивування й заохочення управлінського персоналу до підвищення ефективності їх діяльності тощо.

Тому варіант «Status quo» є зовсім не прийнятним, та таким, що не відповідає баченню затверджених урядом стратегій (Національна економічна стратегія на період до 2030 року, 2021; Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, 2022).

Так, відповідно до (Національна економічна стратегія на період до 2030 року, 2021) у державному секторі заплановано виконання низки завдань, серед яких завдання, спрямовані на удосконалення формування та діяльності наглядових рад установ (на нашу думку, до цієї категорії мають бути віднесені й державні університети), серед яких можна виділити:

– «проведення прозорих конкурсів керівників та членів наглядових рад державних підприємств з метою відбору компетентних кандидатів із застосуванням гендерного підходу та гендерного балансу»;

– «посилення вимог до кваліфікації членів наглядових рад, а також регламентація ключових питань, що має вирішувати наглядова рада»;

– зміна підходів до управління установами (в тому числі й закладами вищої освіти) «внесення змін до законодавства, що дасть змогу передати повноваження наглядовим радам щодо призначення та звільнення керівників державних підприємств, затвердження фінансових та стратегічних планів державної компанії»;

– «забезпечення впровадження механізму контролю та притягнення до відповідальності за порушення в процесі управління державними підприємствами» (Національна економічна стратегія на період до 2030 року, 2021).

Серед основних завдань Стратегії розвитку вищої освіти визначено «посилення академічної, організаційної та кадрової автономії закладів вищої освіти; ... наділення наглядових рад функціями з нагляду за економічною діяльністю, антикризового менеджменту та розроблення планів управління змінами». Результатом серед іншого має стати «вдосконалення системи управління ними закладами вищої освіти», «залучення представників громадянського суспільства до ... управління закладами вищої освіти» (Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки). Все ж в Національній економічній стратегії завдання щодо удосконалення діяльності наглядових рад більше спрямовані на зміни, аніж у Стратегії розвитку вищої освіти, завдання якої схожі на легку модернізацію існуючого варіанта «Status quo».

Враховуючи необхідність посилення автономії університетів, зокрема академічної, організаційної та кадрової автономії (нас цікавить саме кадрова автономія) – слід, на нашу думку, розглянути ще декілька варіантів подальшого розвитку наглядових рад, із урахуванням досвіду побудови системи управління в університетах Польщі та Нідерландів. Польща – перша постсоціалістична країна, що підписала «Болонську декларацію» 19.06.1999, Нідерланди – країна, значна частина дослідницьких університетів якої входить до числа найбільш рейтингових університетів світу.

Другий варіант передбачає запровадження польського досвіду формування та визначення повноважень наглядових рад. У Польщі певний аналог наглядової ради – рада університету (rada uczelni / university council) є одним із основних колегіальних органів управління державним закладом. Раду університету обирає сенат університету в складі 6–8 членів та формує рекомендації щодо повноважень ради. Представників від університетського середовища повинно бути не більше 50 % від загальної кількості членів ради. До складу ради за посадою обов'язково входить голова органу студентського самоврядування. Голова ради університету обирається сенатом університету із

числа зовнішніх учасників ради. Термін повноважень членів ради становить 4 роки і починається з січня року, наступного за роком початку повноважень сенату університету. Члени ради можуть обіймати свої посади не більше двох термінів поспіль (The Law on Higher Education and Science, 2018).

Визначені вимоги до кандидатів до ради університету: повна дієздатність; повнота цивільних прав; відсутність судимості за умисне правопорушення або умисне податкове правопорушення; відсутність притягнень до дисциплінарної відповідальності; відсутність співпраці з органами державної безпеки в період з 22.07.1944 по 31.07.1990; наявність вищої освіти (окрім голови студентського самоврядування); вікові обмеження (не досягли на день початку повноважень 67 років). Члени ради університету не можуть поєднувати роботу в раді із виконанням функцій іншого органу цього університету чи іншої установи, членством у раді іншого закладу чи роботою в державному управлінні. Адже працюють у раді на постійній основі й одержують за це заробітну плату (окрім голови студентського самоврядування), розмір якої встановлюється сенатом університету й не може перевищувати 67 % мінімальної основної місячної заробітної плати професора державного закладу вищої освіти (The Law on Higher Education and Science, 2018).

Серед повноважень ради університету є ті, що стосуються управлінського персоналу вищої ланки. Так, рада здійснює контроль за управлінням, у тому числі фінансовим управлінням, в університеті; визначає кандидатури (наприклад, двох (On the adoption of the Statute of the University of Warsaw, 2019)) на посаду ректора після висновку сенату університету, а потім вже колегія виборців (electoral college) обирає ректора із запропонованих кандидатур; вносить подання (прийняте за участю не менше 1/2 її складу) до колегії виборців на звільнення ректора (колегія звільняє ректора); формує подання до Міністра освіти і науки про розмір посадового окладу та посадової надбавки для ректора університету; призначає ректору надбавку за виконання обов'язків за тимчасове продовження виконання обов'язків або покладення додаткових обов'язків; голова ради університету визначає трудові обов'язки для ректора (Management staff for higher education, 2021).

Варіант є прийнятним, адже має позитивні сторони: дозволяє дотримуватися принципу інституційної автономії; встановлює чіткий термін та строки повноважень; містить визначення вимог до претендентів до ради та критерії їх обрання; має деякі повноваження що стосуються регулювання найму (звільнення) та діяльності ректорів університету. Проте, за такого варіанту наглядова рада позбавлена можливості впливу на весь управлінський персонал вищої ланки університету, а у кадрових питаннях (щодо посади ректора) переважно виконує роль дорадчого органу.

Третій варіант передбачає запровадження досвіду Нідерландів із формування та визначення повноважень наглядових рад. В Нідерландах в основу організації системи управління університетами покладено «корпоративне управління», згідно з яким наглядова рада (raad van toezicht / рада керуючих (board of governors) контролює управління університетом, дотримання чинних правових норм та консультує виконавчу раду. Голова та інші члени наглядової ради державних університетів призначаються міністром освіти, культури і науки на чотири роки (але не більше двох строків). Призначення (перепризначення членів ради) відбувається після ретельного розгляду функціонування претендента на основі попередньо створених радою і оприлюднених профілів. До складу наглядової ради входять від трьох до п'яти членів із дотриманням, наскільки це можливо, гендерної рівності. Члени наглядової ради університету не можуть бути членами інших управлінських підрозділів цього університету, й не мають права отримувати жодних винагород (або позик чи гарантій тощо) від університету чи афілійованої юридичної особи за виключенням оплати праці за роботу у складі ради; не є колишніми керівними працівниками цього університету; також не можуть працювати у міністерстві чи парламенті. Наглядова рада підзвітна міністру і повинна надати йому на вимогу будь-яку інформацію стосовно своїх дій (Reglement Raad Van Toezicht Tu Delft, 2016; Profielschets Raad van Toezicht Universiteit Leiden; Netherlands. Management Staff for Higher Education, 2021).

Визначені й вимоги до кандидатів до наглядової ради, наприклад: «здатність до оцінки політики університету; наявність спеціального досвіду для виконання обов'язків ради (при-

наймні один член ради повинен мати досвід фінансової роботи, та ще один мати досвід роботи у галузі освіти, досліджень та валоризації знань); дотримання (на попередніх посадах) принципів належного управління; розуміння складних адміністративних процесів у некомерційних та / або прибуткових організаціях; значний досвід роботи на консультативних, керівних посадах у державному управлінні, бізнесі чи соціальних організаціях; мають вдосталь часу для виконання обов'язків у раді; здатні самостійно доносити до ради свої погляди, приймати спільні рішення у групі через відкрий діалог».

Основними повноваженнями наглядової ради щодо управлінського персоналу вищої ланки є: «призначення та звільнення членів виконавчої ради (college van bestuur – здійснює керівництво справами університету; до її складу входить «максимум три члени, включаючи ректора (rector magnificus – особа академічної спільноти, відповідальна за наукові дослідження, освіту та студентів в університеті)) із узгодженням із радою університету (universiteitsraad); визначення розміру оплати членів виконавчої ради; контроль за дотриманням членами виконавчої ради їхніх повноважень; щонайменше раз на рік (переважно щоквартально) оцінювання якості діяльності членів виконавчої ради (аналіз їхньої діяльності та формулювання відповідних висновків за результатами індивідуальних співбесід із членами виконавчої ради); укладення контрактів із членами виконавчої ради; визначення їхніх посадових повноважень і обов'язків; видача дозволу членам виконавчої ради на зайняття додаткових оплачуваних та неоплачуваних посад; визначення умов найму (відбору та призначення) членів виконавчої ради (Жабенко, 2021, с. 108).

Варіант є прийнятним. Позитивні сторони: дотримання принципу інституційної автономії; встановлення чітких термінів та строків повноважень для членів наглядової ради; містить визначення вимог до претендентів до ради та критерії їх обрання; має значні повноваження що стосуються регулювання найму (звільнення) та діяльності управлінського персоналу університету вищої ланки (є роботодавцем для членів виконавчої ради).

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатом аналізу нами розглянуто три можливі варіанти напряму розвитку подальшого розвитку наглядових рад: «залишити

все так як є – «Status quo»»; запровадження польського досвіду формування та визначення повноважень наглядових рад; запровадження досвіду Нідерландів із формування та визначення повноважень наглядових рад.

На нашу думку, два останні варіанти формування та визначення повноважень наглядових рад є прийнятними для України (зважаючи й на прийняття стратегій розвитку різних сфер діяльності в Україні).

При реалізації польського варіанту, наглядова рада буде позбавлена можливості впливу на весь управлінський персонал вищої ланки університету (призначення, звільнення, контроль за діяльністю), а у кадрових питаннях (щодо посади ректора) переважно виконуватиме роль дорадчого органу. Законодавча база має змінитися незначною мірою, система управління університетом зазнає незначних змін.

Реалізація досвіду Нідерландів значно розширить сферу повноважень наглядових рад університетів щодо всього управлінського персоналу вищої ланки (призначення, звільнення, контроль за діяльністю тощо). Цей варіант, зважаючи на Національну економічну стратегію, є найбільш цікавим для України, проте є складнішим для реалізації, адже передбачатиме значні зміни у побудові системи управління як самих університетів, так і зміни у функціях МОН України щодо призначення / звільнення ректорів тощо державних університетів (й відповідні зміни у законодавстві), що може викликати спротив і неприйняття як в самих університетах так і в МОН України та інших органах, дотичних до реалізації таких змін.

Перспективами подальших досліджень можуть бути дослідження можливих напрямів розвитку інших колегіальних органів управління університетами з питань формування контингенту управлінського персоналу університету.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Аксьонова І.В. Аналіз світового досвіду формування університетської автономії. *Економіка розвитку*. 2017. № 2. С. 21–29. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/escro_2017_2_5.
2. Власова І. Автономія закладів вищої освіти: аналіз ключових європейських і міжнародних документів. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2018. № 1 (5). С. 62–71. URL : <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/74/72/>
3. Гаврилюк В.Я. Децентралізація менеджменту вищих навчальних закладів як спосіб підвищення ефективності їх функціонування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 16–23. URL : http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13830/1/4_16-23_Vis_727_Menegment.pdf.
4. Жабенко О.В. Повноваження колегіальних органів управління у формуванні контингенту управлінського персоналу вищої ланки в університеті. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. Вип. 79. Т. 1. С. 106–110. URL : http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/79/part_1/21.pdf.
5. Жабенко О.В. Роль колегіальних органів управління у формуванні контингенту управлінського персоналу вищої ланки в університеті. *Pedagogy, psychology and teaching methods: international experience : International scientific and practical conference*, July 16-17, 2021. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2021. 296 с. С. 268–272.
6. Моргулець О.Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку : монографія. К. : КНУТД, 2017. 454 с. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9467/2/Morgulets_Mono_Titul_Zmist_Vstup.pdf.
7. Національна економічна стратегія на період до 2030 року, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 (із змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/88/f503442n31.doc>.
8. Положення про Наглядову раду Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» / НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського». 2014. URL : <https://kpi.ua/sb>.
9. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556–VII (із змінами; у редакції 12.05.2022, підстава – № 2003-IX). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
10. Раєвнева О., Бровко О. Моделі університетської автономії закладів вищої освіти. *Vzdelavanie a Spolocnost III. Medzinarodnynekonferencnyzbornik*. Presov, 2018. С. 109–116. URL : http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Bernatova10/subor/Rayevnyeva_Brovko.pdf.
11. Статут Київського національного університету технологій та дизайну (нова редакція), затверджений наказом МОН України від 04.12.2020 № 1503. 39 с. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5fd/8e5/a69/5fd8e5a69c6db137849063.pdf>.
12. Статут Львівського національного університету імені Івана Франка (нова редакція), затверджений наказом МОН України від 11.10.2018 № 1084. 79 с. URL : <https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/StatLNU.pdf>.
13. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>.

14. Management staff for higher education / Eurydice. URL : <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/management-staff-higher-education>
15. Netherlands. Management Staff for Higher Education / European Commission. Eurydice. URL : https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-higher-education-47_en
16. On the adoption of the Statute of the University of Warsaw : resolution of the Senate of the University of Warsaw of 26 June 2019 № 443. 92 p. URL : <https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/statute-of-the-university-of-warsaw.pdf>
17. Profielschets Raad van Toezicht Universiteit Leiden / Universiteit Leiden. URL : <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/over-ons/profielschets-raad-van-toezicht-universiteit-leiden.pdf>
18. Reglement Raad Van Toezicht Tu Delft, vastgesteld in de vergadering van 23 april 2014; wijziging 30 mei 2016 (toevoeging Commissie kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek). 9 p. URL : https://d2k0ddhflgrk1i.cloudfront.net/TUDelft/Over_TU_Delft/Organisatie/regelingen/beheer%20en%20bestuur/RvT_2016_met_wijz.pdf
19. The Law on Higher Education and Science : Act of 20 July 2018. URL : <https://www.gov.pl/attachment/d57e66dd-2d20-40b6-bf64-93fcf15580b9>

REFERENCES:

1. Aksonova I.V. (2017). Analiz svitovoho dosvidu formuvannya universytetskoï avtonomii [Analysis of the world experience in the formation of university autonomy]. *Ekonomika rozvytku*. № 2. С. 21–29. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2017_2_5
2. Vlasova I. (2018). Avtonomiia zakladiv vyshchoi osvity: analiz kliuchovykh yevropeiskykh i mizhnarodnykh dokumentiv [Autonomy of higher education institutions: analysis of key European and international documents]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. № 1 (5). С. 62–71. URL : <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/74/72/>
3. Havryliuk V.Ya. (2012). Detsentralizatsiia menedzhmentu vyshchykh navchalnykh zakladiv yak sposib pidvyshchennia efektyvnosti yikh funktsionuvannia [Decentralization of the management of higher educational institutions as a way of increasing the efficiency of their functioning]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. № 727. С. 16–23. URL : http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/13830/1/4_16-23_Vis_727_Menagement.pdf
4. Zhabenko O.V. (2021). Povnovazhennia kolehialnykh orhaniv upravlinnia u formuvanni kontynhentu upravlinskoho personalu vyshchoi lanky v universyteti [Powers of collegial management bodies in the formation of senior management staff continent at the university]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*. Вип. 79. Т. 1. С. 106–110. URL : http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2021/79/part_1/21.pdf
5. Zhabenko O.V. (2021). Rol kolehialnykh orhaniv upravlinnia u formuvanni kontynhentu upravlinskoho personalu vyshchoi lanky v universyteti [The role of collegial management bodies in the formation of the contingent of senior management personnel at the university]. *Pedagogy, psychology and teaching methods: international experience : International scientific and practical conference*, July 16-17, 2021. Riga, Latvia : «Baltija Publishing». 296 с. С. 268–272.
6. Morhulets O.B. (2017). Upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom yak subiekтом rynku [Management of a higher educational institution as a market entity]: monohrafiia. K. : KNUTD. 454 с. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9467/2/Morghulets_Mono_Titul_Zmist_Vstup.pdf
7. Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 roku [National economic strategy for the period until 2030], zatverdzhena postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 № 179 (iz zminyamy). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/file/text/88/f503442n31.doc>
8. Polozhennia pro Nahliadovu radu Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» [Regulations on the Supervisory Board of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»] / NTUU «KPI im. I. Sikorskoho». 2014. URL : <https://kpi.ua/sb>
9. Pro vyshchu osvitu [On higher education] : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556–VII (iz zminyamy; u redaktsii 12.05.2022, pidstava – № 2003-IX). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
10. Raievnjeva O., Brovko O. (2018). Modeli universytetskoï avtonomii zakladiv vyshchoi osvity [Models of university autonomy of higher education institutions]. *Vzdelavanie a Spolocnost III. Medzinarodny nekonferency zbornik*. Presov. С. 109–116. URL : http://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Bernatova10/subor/Raievnjeva_Brovko.pdf
11. Statut Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu (nova redaktsiia) [Statute of the Kyiv National University of Technology and Design (new edition)], zatverdzhenyi nakazom MON Ukrainy vid 04.12.2020 № 1503. 39 с. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5fd/8e5/a69/5fd8e5a69c6db137849063.pdf>
12. Statut Lvivskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Franka (nova redaktsiia) [Statute of Ivan Franko Lviv National University (new edition)], zatverdzhenyi nakazom MON Ukrainy vid 11.10.2018 № 1084. 79 с. URL : <https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/StatLNU.pdf>

13. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032], skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23.02.2022 № 286-p. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>

14. Management staff for higher education / Eurydice. URL : <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/national-education-systems/poland/management-staff-higher-education>

15. Netherlands. Management Staff for Higher Education / European Commission. Eurydice. URL : https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/management-staff-higher-education-47_en

16. On the adoption of the Statute of the University of Warsaw : resolution of the Senate of the University of Warsaw of 26 June 2019 № 443. 92 p. URL : <https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/statute-of-the-university-of-warsaw.pdf>

17. Profielschets Raad van Toezicht Universiteit Leiden / Universiteit Leiden. URL : <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/algemeen/over-ons/profielschets-raad-van-toezicht-universiteit-leiden.pdf>

18. Reglement Raad Van Toezicht Tu Delft, vastgesteld in de vergadering van 23 april 2014; wijziging 30 mei 2016 (toevoeging Commissie kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek). 9 p. URL : https://d2k0ddhflgrk1i.cloudfront.net/TUDelft/Over_TU_Delft/Organisatie/regelingen/beheer%20en%20bestuur/RvT_2016_met_wijz.pdf

19. The Law on Higher Education and Science : Act of 20 July 2018. URL : <https://www.gov.pl/attachment/d57e66dd-2d20-40b6-bf64-93fcf15580b9>