



ДО 60-РІЧЧЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ
НА МИКОЛАЇВЩИНІ

УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПІДґРУНТЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ

Монографічна серія

Науковий редактор серії –
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України
Парсяк В.Н.

ТОМ ДРУГИЙ

Наукові редактори другого тому –
доктор економічних наук, професор Дзьоба О.Г.,
доктор економічних наук, професор Полянська А.С.



2019

**УДК 378.4:005
У59**

Рекомендовано до друку Вченою радою
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова
(протокол № 10 від 25.10.2019 р.)

Рецензенти:

С.М. Боняр – доктор економічних наук, професор;

Н.А. Хрущ – доктор економічних наук, професор.

Вербовська Л.С.

У59 Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження :
монографічна серія у 4 т. Т. 2 / Л.С. Вербовська, О.Г. Дзьоба,
І.Л. Дибач, О.Ю. Жукова та ін. ; наук. ред. серії Парсяк В.Н. –
Херсон, Видавничий дім «Гельветика», 2019. – 296 с.

ISBN 978-966-916-937-2

Книга є складовою частиною серії монографій, присвячених висвітленню теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо адаптації менеджменту у закладах вищої освіти України (університетського менеджменту) до нових реалій, у яких вони опинилися внаслідок реалізації урядових реформ та глобальних зрушень у світовій та вітчизняній економіці.

Розрахована на управлінців вищих навчальних закладів усіх шаблів їх організаційної структури, докторантів, аспірантів, магістрів, які набувають фах за напрямками освіти «Економіка» та «Менеджмент». Може стати у пригоді широкому колу читачів, які цікавляться поточним станом та результатами ринкових перетворень у невиробничій сфері.

УДК 378.4:005

© Вербовська Л.С., Дибач І.Л., Дзьоба О.Г.,
Жукова О.Ю., Кушлик О.Ю., Ломоносов А.В., Ломоносова О.Е.,
Парсяк В.Н., Полянська А.С., Парсяк Є.В.,
Тимошенко Д.В., Рішук Л.І., Савчук С.В.,
Степанюк Г.С., Тараєвська Л.С., 2019

ISBN 978-966-916-937-2

ЗМІСТ

Від авторів	5
Глава I. Теоретико-методичні передумови запровадження менеджменту економічної безпеки закладів вищої освіти	10
1.1. Безпека як визначальна цінність сучасного буття	10
1.2. Змістовна природа економічної безпеки	28
1.3. Економічний компонент діяльності закладу вищої освіти	46
Глава II. Ринок освітніх послуг системи вищої освіти в Україні та його моніторинг	63
2.1. Квестія виникнення ринку освітніх послуг в українській вищій освіті	64
2.2. Розвиток ринку освітніх послуг системи вищої освіти в сучасній Україні	74
2.3. Підходи до аналізу регіонального ринку освітніх послуг вищої освіти (на прикладі Херсонської області)	94
2.4. Моніторинг регіонального ринку освітніх послуг системи вищої освіти	113
Глава III. Теоретико-методичні аспекти розвитку корпоративного підприємництва на ринку освітніх послуг	119
3.1. Роль та зміст освітніх послуг в умовах соціалізації та інформатизації економіки	119

3.2. Інструментарій корпоративного підприємництва у формуванні ринку освітніх послуг	134
3.3. Посилення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти: стратегічний підхід	149
Глава IV. Концептуальні засади планування розвитку закладів вищої освіти	171
4.1. Стратегічні імперативи планування розвитку закладів вищої освіти	171
4.2. Виклики та загрози ринкової трансформації діяльності ЗВО	194
4.3. Вплив глобалізаційних процесів на розвиток закладів вищої освіти	210
4.4. Інтегрування діяльності вітчизняних ЗВО у світовий освітній простір	219
4.5. Цифровізація освітніх послуг: виклик чи об'єктивна реальність?	242
Додатки	261
Список використаних джерел	267

ВІД АВТОРІВ

Будь-який письменник (чи то белетрист, чи науковець – відмінності немає), готуючи до видання виплекану книжку, живе щирим сподіванням на приязне прийняття її чисельною читацькою аудиторією. Одначе зацікавленість монографією «Університетський менеджмент: актуальні аспекти», яка за авторством співробітників Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова побачила світ у видавництві «Гельветика» (2018 р.) перевершив, як виявилось, найоптимістичніші сподівання усіх, хто був причетний до роботи над нею.

По-перше, науковий твір попестили своєю увагою керманічі закладів вищої освіти (ЗВО). Чи не кожен з них, опинившись біля штурвала дорученого або збудованого власноруч «корабля», дедалі більше розуміє: методи адміністративного примусу до плідної роботи вже, як колись було, не справляють враження на підлеглу команду. Переважна більшість тих, хто перебуває у лавах професорсько-викладацького складу, набувши високих компетенцій під час стажувань в країнах об'єднаної Європи, поліпшивши послужний список статтями, опублікованими у часописах, занесених у рейтингові наукометричні бази, піднявши індекси цитувань своїх праць до рівня, заввишки міністерських норм оцінювання фахових чеснот майстрів аудиторної роботи, підтвердивши опанування іноземної мови сертифікатом з позначкою «B2», а то і «C1», вважають себе особами, які заслуговують, як мінімум, на пристойні умови навчального та

дослідницького середовища, сприятливого для реалізації їхніх здібностей та талантів.

Задовольнити ці цілком справедливі претензії можливо за умови що навчальний заклад перебуває у фаворі серед абітурієнтів і кількість заяв, які надходять від них під час вступної кампанії, справляє враження навіть на безпристрасну єдину державну електронну базу з питань освіти, з відповідними позитивними наслідками щодо запропонованих місць державного замовлення. Відбувається заповнення студентських лав отримувачами освітніх послуг – збагачується скарбниця ЗВО, відкриваються додаткові можливості фінансувати нові утворювальні проекти. З оздоблення приміщень, з енергозаощадження, з запровадження інформаційних технологій навчання, оснащення дослідницьких лабораторій та методичних кабінетів... Меж для досконалості не існує!

Отже, перед ректорами, проректорами, директорами інститутів та деканами постають непрості задачі-головоломки з низкою невідомих, з жорсткою системою обмежень і ймовірнісними умовами, які інколи ще й перебувають у суперечності одна з іншою. Розв'язати їх без застосування методів далекоглядного менеджменту виявляється абсолютно неможливим.

По-друге, не обійшли стороною перший том започаткованої монографічної серії заслужені професори та доценти. Знаходимо для цього раціональне пояснення. Річ у тому, що вони активно використовують право висловлювати власні думки на засіданнях конференцій (зборів) трудових колективів, вчених рад, посилаючись, при цьому на надані Законом України «Про вищу освіту» академічні вільності, спираючись на закладену у ньому концепцію автономії закладу вищої освіти. Самоврядування ж передбачає самостійність, незалежність і відповідальність ЗВО у прийнятті рішень стосовно, зокрема, внутрішнього управління, запровадження фінансово-економічної та іншої діяльності, суверенного добору і розставлення кадрів.

Відносна незалежність закладу вищої освіти зумовлює необхідність таких технологій самоорганізації та саморегулювання, які є відкритими до критики, послугують інтересам країни, місцевих територіальних громад, встановленню істини стосовно викликів, що постають перед державою і суспільством. До того ж мають здійснюватися прозоро й публічно. Таким чином, академічна спільнота інколи свідомо, а в інших випадках за обставин, що склалися, долучається до прийняття подекуди повсякденних, а вряди-годи – доленосних управлінських рішень. Цілком природним виглядає її бажання здійснити свою місію якнайкраще.

По-третє, виявилось, що проблемами університетського менеджменту переймаються наші колеги по спільній справі. Зокрема, в Івано-Франківському національному університеті нафти і газу. Дружнє спілкування з ними, продуктивні дискусії з приводу ефективних засобів подолання загроз та ризиків, з одного боку, й, з іншого, – ефективного використання сприятливих можливостей та шансів, що постали останнім часом перед вищою школою:

засвідчили однаковість поглядів щодо спільних цінностей, теоретичних підходів та методичних підвалин, закладених у вже з успіхом завершені студії, ті, що перебувають на етапі реалізації або ледь-ледь вимальовуються як перспектива, що захоплює;

допомогли згенерувати ідею про оприлюднення узагальнень, висновків та практичних рекомендацій, здобутих під час наукових розвідок, у серії книжок, об'єднаних спільною назвою: «Університетський менеджмент». Але цього разу мова піде про «підґрунтя його запровадження».

Уточнення змісту не є випадковим. Кожен, хто побудував у своєму житті хоча б один дім, на власному досвіді впевнився: підґрунтя являє собою основу всієї споруди, гарантію того, що вона слугуватиме довго і витримає неминучі реконструкції

та вдосконалення. А їх попереду – сила силенна. Щоб переко-
натися у цьому, достатньо уважно вивчити ключові напрями
роботи нового українського уряду на найближчі роки.

З втіленням цього задуму у життя знову створений авторський
колектив не забарився. Не дарма говорять серед людей: гуртом
й батька легше бити. Тепер, шановний читачу, тобі вирішу-
вати наскільки справдилося це народне прислів'я. Коло питань,
висвітлених у монографії відрізняється неабияким різнома-
ніттям. Тут і теоретико-методичні передумови запровадження
менеджменту економічною безпекою ЗВО, і концептуальні
засади планування їхнього розвитку, включаючи такий акту-
альний аспект, як цифровізація освітніх послуг, і імплементація
принципів академічного капіталізму з огляду на соціалізацію та
інформатизацію економіки й потребу посилювати конкурентну
спроможність організації в боротьбі за платоспроможного сту-
дента. Не обійдена увагою методика створення інформаційної
бази, що закладається у підґрунтя рішень керівників універси-
тетів та інститутів

Вочевидь, багато проблем розв'язано. Але ще більше постало.
Тож наукове розшукування не припиняється і, разом з тим,
вибудовуються нові видавничі проекти.

Користуючись нагодою, вважаємо своїм приємним обов'яз-
ком висловити щиру вдячність шановним рецензентам: доктору
економічних наук, професору, декану факультету управління і
технологій Державного університету інфраструктури і техноло-
гій Боняр Світлані Михайлівні; доктору економічних наук, про-
фесору, завідувачці кафедри фінансів, банківської справи та стра-
хування Хмельницького національного університету Хрущ Нілі
Анатоліївні. Зауваження, поради та рекомендації, які вони висло-
вили, виявилися напрочуд слухними, більш ніж своєчасними,
допомогли ладніше сформулювати низку важливих ідей, набли-
зити їх до чинного запиту керівників закладів вищої освіти.

Не без задоволення пригадуємо час проведений у згуртованому творінні найкращих дефініцій для відображення спільних міркувань та пропозицій. Проте, вважаємо раціональним означити розподіл індивідуального внеску кожного учасника нашої креативної команди у підготовку манускрипту до друку: звернення до читацької аудиторії – Парсяк В.Н.; підрозділи 1.1-1.3 – Парсяк В.Н., Жукова О.Ю., Парсяк Є.В.; підрозділи 2.1, 2.2 – Ломоносов А.В., Ломоносова О.Е.; підрозділи 2.3, 2.4 – Ломоносова О.Е.; підрозділи 3.1-3.3 – Дибач І.Л.; підрозділ 4.1. – Полянська А.С., Тимошенко Д.В.; підрозділ 4.2. – Рішук Л.І., Тараєвська Л.С.; підрозділ 4.3. – Дзьоба О.Г.; підрозділ 4.4. – Вербовська Л.С., Степанюк Г.С., Кушлик О.Ю.; підрозділ 4.5. – Полянська А.С., Савчук С.В.

ГЛАВА III

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

3.1. РОЛЬ ТА ЗМІСТ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Одним із результатів трансформацій, що відбуваються в економіці нашої країни є виявлення нових джерел формування національного багатства. Мова йде, в першу чергу, про формування ринку освітніх послуг як невіддільної складової економічної системи. Розвиток ринку освітніх послуг поглиблює нематеріальне накопичення, а саме, інвестування у «людський капітал», як шляхом здобуття освіти, так і в рамках наукових досліджень, визначає пріоритети створення динамічної, конкурентоспроможної та інформатизованої економіки. Від так, заклади вищої освіти (ЗВО) більше не можуть залишатися осторонь ринкових процесів, не можуть виконувати свої функції за розробленими ще в радянські часи механізмами, ще можуть не реагувати на запити стейкхолдерів та зміну маркетингового середовища. Формування нових концепцій соціально-економічного розвитку (соціально-орієнтована економіка, постін-

дустріального суспільства, людського капіталу, економіки знань, інформаційного суспільства, нової економіки тощо) зумовлює пріоритетне значення вищої освіти як чинника розбудови нації.

На ринок освітніх послуг держава покладає цілу низку важливих соціально-економічних функцій, які є запорукою активного розвитку суспільства та економіки країни. Ефективна реалізація освітніх функцій багато в чому залежить від, по-перше, від державної політики, що реалізується відносно ринка освітніх послуг, по-друге, ефективності державної соціально-економічної діяльності. Для кожної соціально орієнтованої країни створення та розвиток ринку освітніх послуг є одним із головних державних пріоритетів розвитку. В Україні освітня діяльність та функціонування ринку освітніх послуг регламентується низкою нормативно-правових документів, а саме: Конституцією України та Законами України «Про освіту» і «Про вищу освіту» [1, 2, 3].

В Україні освіта є видом економічної діяльності, який здійснюється державними та приватними освітніми закладами за різними рівнями – дошкільна, загальна середня, професійно-технічна, вища освіта, у тому числі заочна. Крім того, освіта в Україні охоплює післядипломну освіту, навчання в аспірантурі та докторантурі, самоосвіту тощо [2]. Дуже важливим є принцип системності, який в рамках освітньої діяльності означає, що освіта та усі її складові й елементи складають єдину цілісну систему, яка працює з урахуванням незалежності її складових, що взаємопов'язані та активно взаємодіють між собою.

За теперішнього часу все більше людей розуміють, що саме освіта дозволяє їм підвищити свою цінність на ринку праці і збільшити свій інтелектуальний потенціал, що у свою чергу впливає на зростання інтелектуального капіталу суспільства в цілому (рис. 3.1).

Значення, яке має освіта, і ринок освітніх послуг для розвитку економіки та нації в цілому, зумовлює підвищення уваги держави

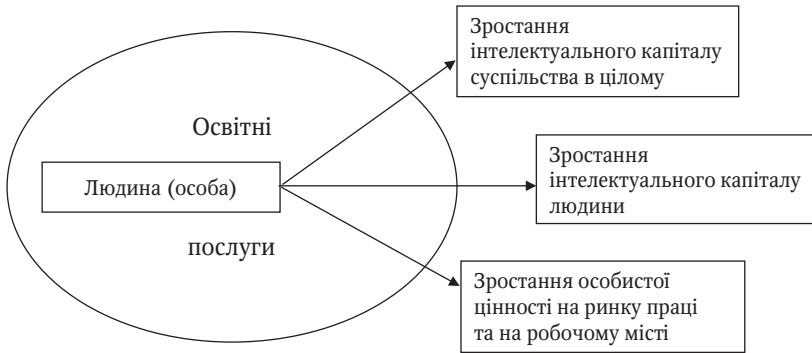


Рис. 3.1. Значення освітніх послуг для людини та суспільства

і науки до цієї сфери за останні десятиліття у багатьох закордонних країнах. Саме поліпшення якості освіти є одним з необхідних механізмів для забезпечення подальшого прогресу в економіці.

Зазначимо, що українські парламентарії, науковці та практики визнають важливість створення ринку освітніх послуг – мова йде про державну політику [1; 2; 3] та численні публікації [4; 5, с. 26-29; 6; 7; 8 тощо] в цій сфері, – проте, трактування «освітньої послуги» як специфічного товару й досі залишається у полі наукових дискусій.

Так, наприклад, відповідно до Закону України «Про освіту» освітня послуга це «комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [1]. Втім, запропонована дефініція фокусується виключно на студенті та не враховує інших стейкхолдерів – підприємств, держави тощо.

Про зацікавленість корпорацій у освітніх послугах згадується у праці Оболенської Т. [7], яка зазначає, що набуті у процесі навчання знання та навички потрібні для подальшого використання

у професійній діяльності. Подібні погляди знаходимо в роботах авторів [8], які пропонують розглядають освітню послугу як діяльність освітнього закладу, що спрямована на розвиток інтелектуальних здібностей людини, формування професійних якостей, реалізованих в процесі подальшої трудової діяльності.

Соціальна спрямованість освітньої послуги окреслюється у [5], де послуги, що надають ЗВО, визначаються як сукупність корисних властивостей, що мають задовольняти потреби споживачів, пов'язані з одержанням омріяного рівня кваліфікації (до споживачів автори відносять осіб, суб'єктів, що господарюють, та державу).

Загострюють суперечності, що існують у розумінні природи освітньої послуги, посилення впливу інформаційних технологій та інтелектуальних чинників на розвиток економіки. Інформатизація суспільства посилює вимоги до якості освітніх послуг, що пропонуються вітчизняними освітніми установами.

Дослідження теперішніх підходів до визначення сутності освітньої послуги дозволяє визначити специфічні характеристики, притаманні тільки їй [5; 6]:

- неможливість отримання попередніх даних про підсумки процесу навчання;

- невіддільність послуги освіти від джерела її надання;

- вплив макроекономічних чинників на послуги освіти (зміна кон'юнктури ринку праці, вимог до рівня підготовки персоналу, знос матеріально-технічної бази, поява принципово нових спеціальностей і т.д.);

- поступова втрата актуальності освітньої послуги;

- наявність рейтингової оцінки характеристик освітньої послуги в процесі надбання знань;

- обов'язкова участь споживача освітніх послуг в процесі її придбання;

- супровід освітніх послуг додатковими послугами соціальної спрямованості;

заклади освіти є не тільки джерелом надання відповідних послуг, а і учасником ринку праці;

отримання віддачі від придбаних освітніх послуг (кар'єрне зростання, збільшення заробітної плати, соціальне та суспільне визнання і ін.);

виховання і зміцнення морально-духовних цінностей і громадянських орієнтирів у споживачів освітніх послуг;

реалізація функції контролю якості надання освітніх послуг з боку держави тощо.

Розвиток сфери освітніх послуг в Україні носить складний і суперечливий характер, що зумовлено як важливістю освіти для людської діяльності, що виявляється в соціально-економічних і науково-технологічних перетвореннях, так і проблемами, пов'язаними зі зміною економіко-правового статусу досліджуваної галузі. Крім того, дуже важливо розуміти, що освітні послуги набувають нового змісту та значення в період соціалізації та інформатизації економіки, що потребує окремої уваги в рамках дослідження. Розглянемо докладніше сутність та складові соціалізації та інформатизації економіки, а також їх вплив на розвиток освітніх послуг в Україні.

Особливістю сучасного стану розвитку суспільства є соціалізація усіх без винятку сфер економіки. Розвинуті країни світу сповідують філантропію стосовно усіх різновидів економічної діяльності. Тут здійснили переорієнтацію виробництва де ядром соціально-економічного розвитку стало гуманізація праці та фокусування на потребах людей.

Узагальнення наукової думки щодо тлумачення терміну «соціалізація» виявила, що дослідники здебільшого одноставні у трактування даного поняття та наближують наукове суспільство до сприйняття та розуміння соціалізації економіки. Вважаємо, що теперішня концепція соціалізації економіки тісно пов'язана з моделлю соціально орієнтованої ринкової економіки, яка

передбачає наявність інститутів соціально-відповідального підприємництва; подолання бідності основної маси населення; соціальну захищеність малозабезпечених верств населення; зменшення диспропорцій у рівні доходів окремих верств населення та регіонів тощо. Також не викликає сумнівів той факт, що соціальна орієнтована економіка неможлива для країн з низьким рівнем економічного розвитку, які перебувають на останніх сходинках світових рейтингів.

Інформативним показником оцінки рівня соціалізації економіки і якості життя людини є індекс людського розвитку (ІЛР), який було запропоновано у 1990 р. та який публікується Програмою розвитку ООН (ПРООН) у глобальних Доповідях про людський розвиток. Під ІЛР пропонується розуміти комбінований показник, що вимірює середню величину досягнень у трьох основних вимірах людського розвитку: здоров'я і довголіття; освіти; рівня життя [9].

У 2017 р. значення ІЛР для України становило 0,751 і наша країна є 88 у рейтингу зі 189 країн. Між Україною та іншими державами залишаються значні відмінності, коли йдеться про добробут населення. Дитина, народжена зараз у Норвегії – країні з найвищим ІЛР – ймовірно проживе понад 82 роки та навчатиметься майже 18 років. Водночас дитина, народжена в Україні, найімовірніше житиме 63 роки й присвятить навчанню 12 років. Відтак можна сказати, що показник людського розвитку є середнім. Втім, за 27 років досліджень (з 1990 р. по 2017 р.) значення ІЛР України збільшилося на 6,5 % (табл. 3.1), що дозволяє стверджувати про наявний потенціал процесу соціалізації українського суспільства.

Прогрес України за кожною складовою ІЛР є обнадійливим. Так, за період з 1990 р. по 2017 р. очікувана тривалість життя при народженні в Україні збільшилась на 2,3 роки, середня кількість років навчання збільшилась на 2,2 роки, а очікувана кількість

Таблиця 3.1

**Індекс людського розвитку України і його компоненти,
1990–2017 рр. [10]**

Рік	Тривалість життя при народженні, років	Очікувана тривалість життя, років	Середня тривалість навчання, років	ВВП на душу населення, у дол. США	Значення ІЛР
1990	69,8	12,4	9,1	10815	0,706
1995	67,9	12,2	10,0	4999	0,664
2000	67,3	13,2	10,7	4664	0,673
2005	67,5	14,7	11,2	7197	0,716
2010	69,3	14,9	11,3	7738	0,734
2011	69,8	15,1	11,3	8089	0,739
2012	70,3	15,2	11,3	8181	0,744
2013	70,7	15,2	11,3	8199	0,746
2014	71,0	15,3	11,3	8151	0,748
2015	71,1	15,3	11,3	7361	0,743
2016	72,0	15,0	11,3	7593	0,746
2017	72,1	15,0	11,3	8130	0,751

років навчання зросла на 2,6 роки. Останнім часом рівень життя в Україні, що визначається валовим національним доходом (ВНД) на душу населення, дещо зріс: приблизно на 9% у 2015–2017 рр.

Динаміку людського розвитку, який вимірюється за допомогою ІЛР, можна порівняти з іншими країнами. Наприклад, протягом періоду між 1990 р. та 2017 р. Україна, Росія та Казахстан мали різний ступінь прогресу в збільшенні своїх ІЛР (табл. 3.2) [10]. За 2017 р. Україна отримала значення ІЛР 0,751, що є нижчим за середнє значення для країн у групі з високим ІЛР, який становить 0,757, та нижчим за середнє значення для країн Центральної Азії, що складає 0,771. Серед країн Європи та Центральної Азії

країнами, які мають близьке до України положення за ІЛР у 2017 р. та які певною мірою близькі до України за чисельністю населення, є Казахстан та Російська Федерація, які мали позиції 58 і 49, відповідно, за ІЛР.

Таблиця 3.2

**Індекс людського розвитку та складові показники
України за 2017 р. відносно окремих країн та груп [10]**

Країна	Значення ІЛР	Позиція за ІЛР	Очікувана тривалість життя при народженні	Очікувана кількість років навчання	Середня кількість років навчання	ВНД на душу населення (дол. США)
Україна	0,751	88	72,1	15,0	11,3	8130
Казахстан	0,800	58	70,0	15,1	11,8	22 626
Російська Федерація	0,816	49	71,2	15,5	12,0	24 233
Центральна Азія	0,771	–	73,4	14,1	10,3	15 331
Високий ІЛР	0,757	–	76,0	14,1	8,2	14 999

Узагальнюючи існуючі підходи та статистичні дані, слід зауважити, що соціалізація економіки реалізується у таких напрямках [11]:

розвиток інтелектуального капіталу та інтелектуальних можливостей працівників відповідно до нових потреб та вимог ринку та суспільного виробництва;

якісна трансформація системи інститутів, які забезпечують взаємозв'язок основних суб'єктів господарювання в усіх сферах економічного життя і, відповідно, зміна місця та ролі працівника

у системі прийняття рішень через інститути соціального партнерства, соціальної відповідальності, соціальної конкуренції;

соціальна орієнтація економічних основ та матеріальних стандартів існування працівника, що виражається у збільшенні частки сукупного працівника у національному доході, отже, змінах у розподілі, організації оплати праці, обсязі фонду споживання;

соціальна орієнтація ринкового законодавства;

розвиток середнього класу, його структури, якості, ваги в економічному та політичному середовищі, у системі відносин власності.

Соціалізація передбачає підвищення рівня та якості життя населення, включаючи надзвичайно широкий спектр соціально-економічних явищ. Соціалізація економіки впливає на ефективне регулювання соціально-трудових відносин; зниження соціальних ризиків; підвищення соціальної захищеності працівників; вирівнювання доходів; підвищення зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів, залучення їх до управління; зміцнення соціального партнерства та інше.

Утім, слід зауважити, що соціальні фактори розвитку завжди розглядалися як похідні від економічних. Це було притаманно переважно індустріальному суспільству і не могло враховувати того, що науково-технічна революція відкрила нову постіндустріальну епоху, в якій економічна могутність реалізується шляхом впровадження високих технологій, управління інформаційними потоками, що знаходить своє втілення через так звану інформатизацію економіки, яка має суттєве значення для розвитку освітніх послуг.

Формування і розвиток економіки знань вчені розглядають як певний етап на шляху побудови постіндустріального суспільства, яке ще інакше називають «інформаційним суспільством», «техно-тронною ерою», «К-суспільством» [12]. Економіку, засновану на знаннях, теж називають по-різному: «нематеріальна економіка»,

«нова економіка», «постматеріальна неоекономіка», «інноваційна економіка» тощо.

В Україні в останнє десятиріччя здійснюються значні зусилля щодо освоєння інформаційно-інноваційної траєкторії розвитку. Метою інформатизації є якнайбільше задоволення інформаційних потреб в усіх сферах діяльності, підвищення ефективності суспільного виробництва, сприяння стабілізації суспільно-політичних відносин у державах на основі впровадження засобів інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, комп'ютеризації і сегменту мережі Інтернет [13]. Вивчення процесу інформатизація суспільства дозволяє виділити декілька його етапів (рис. 3.2).

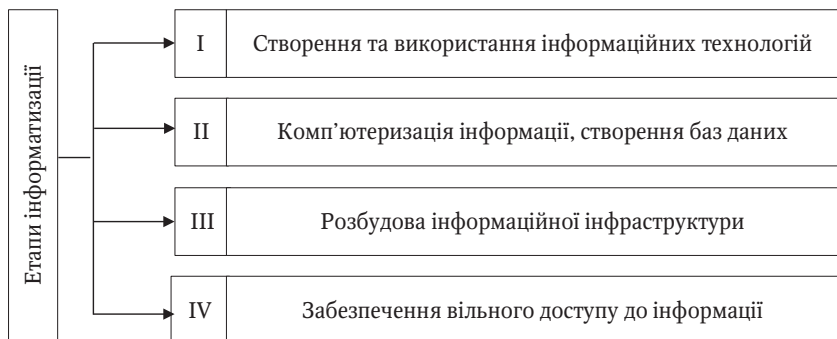


Рис. 3.2. Етапи процесу інформатизації суспільства

Останнє десятиріччя характеризується зростанням ролі інформаційних технологій, інтелектуальних факторів у розвитку економіки та суспільства. Ні земля, ні капітал, ні природні ресурси не могли зрівнятися з інформацією і знаннями за рівнем впливу на суспільно-економічний розвиток. Ті країни, які визначили своїми пріоритетами інтелектуальні ресурси, інформаційно-комунікаційні технології, домоглися надзвичайно високих результатів.

Рівень розвитку інформаційного сектора економіки країни характеризує глобальний індекс інформаційної економіки, яким може виступати індекс економіки знань (*The Knowledge Economy Index – KEI*). Зазначений індекс є комплексним показником, що характеризує рівень розвитку економіки, заснованої на знаннях, в країнах і регіонах світу. Цей індекс використовується державами для аналізу проблемних моментів їх політики і вимірювання готовності країни до переходу на модель розвитку, засновану на знаннях. За розрахунком індекс економіки знань *KEI* – це середнє значення серед чотирьох індексів (економічного та інституційного режиму, освіти, інновацій та інформаційних технологій і комунікацій), а індекс знань *KE* – середнє значення трьох індексів (окрім індексу економічного і інституційного режиму). Представлена методологія оцінки рівня інформатизації економіки дозволяє порівнювати окремі показники різних країн, а також середні показники, що характеризують групу країн. Порівняння можна проводити як за окремими показниками, так і за підсумковими індикаторами.

За результатами останніх досліджень, проведених Всесвітнім банком [14], Україна посідає 56 сходинку у рейтингу зі 146 країн світу, які становили вибірку дослідження. Крім того, за останні 12 років Україна втратила у рейтингу чотири позиції. Аналіз складових індексу економіки знань також незадовільний – індекс економічного режиму (3,95) та індекс інформаційних і комунікаційних технологій (4,96) є набагато нижчими за середнє значення. Однак, досить високим є індекс освіти – 8,26 (найбільше значення має Канада – 9,81), який засвідчує здобутки щодо підвищення рівня освіченості населення та опікування суспільством процесами набуття та використання знань.

Особливо значну роль відіграють соціалізація та інформатизація в галузі освіти. Соціалізація економіки базується на нових технологіях та в свою чергу потребує розвитку трудової активності

працівників. Інформатизація є ключовою умовою підготовки фахівців, здатних орієнтуватися в навколишньому світі [15]. Тому пріоритетним напрямом розвитку соціального та інформаційного секторів економіки в сучасних умовах є підтримка освітньої сфери, яка виступає продуцентом нових знань і інформації.

Взаємний вплив соціалізації та інформатизації на формування та розвиток ринку освітніх послуг виводить на нове розуміння ролі закладу вищої освіти як осередку сучасної інформаційної економіки, що є надзвичайно важливою завданням та відповідає пріоритетам державної освітньої політики, стратегії соціально-економічного розвитку та стратегії національної безпеки.

Заклад вищої освіти здійснює реальний вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіону при новому розумінні змісту та ролі освітніх послуг, які формуються в умовах соціалізації та інформатизації економіки. На рис. 3.3 представлено традиційний підхід до формування освітньої послуги, який заснований на прямих та зворотних зв'язках між державою, бізнесом та закладами освіти.

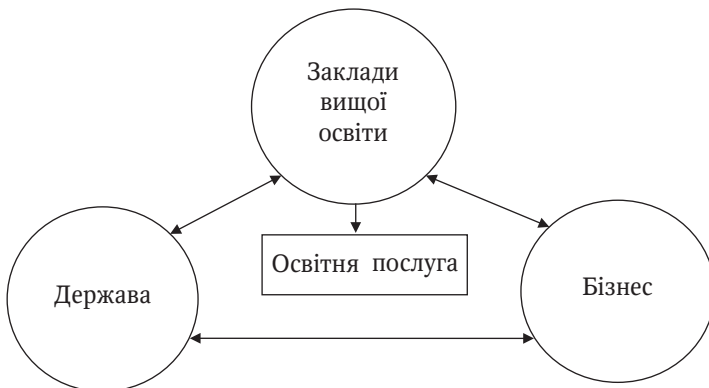
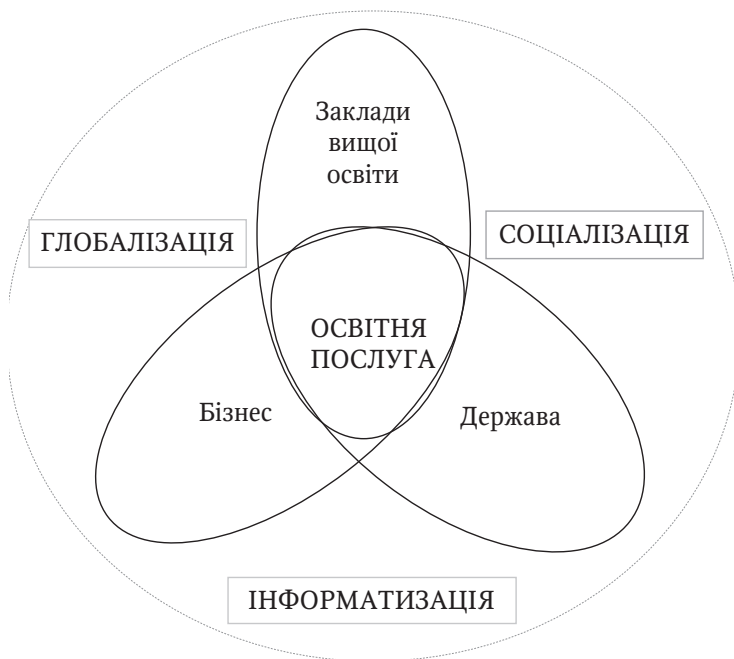


Рис. 3.3. Традиційний підхід до формування освітньої послуги (на основі прямих та зворотних зв'язків)

Для ілюстрації нового змісту освітньої послуги доцільно використати концепцію потрійної спіралі (*TripleHelix*) [16], яка повністю відповідає умовам сьогодення, а саме соціалізації та інформатизації економіки (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Формування освітньої послуги
на підґрунті концепції потрійної спіралі**

Потрійна спіраль характеризує збалансовані відносини між державою, бізнесом і університетом, які є ключовими елементами інноваційної системи будь-якої країни. В цих відносинах закладам освіти відводиться роль лідера. Характеризуючи зміст та роль освітніх послуг, доцільно виділити такі її особливості, які відбивають вплив соціалізації та інформатизації економіки:

інтеграції і глобалізації системи освіти;
посилення і розширення ролі сфери освітніх послуг в сучасній економіці;

застосування інформаційних, медіа- та інтерактивних технологій і систем отримання і передачі інформації;

активізації застосування ринкових інструментів з метою забезпечення сталого розвитку установ сфери освітніх послуг;

формування системи безперервної освіти протягом всього життєвого циклу працівника тощо.

Модель формування освітньої послуги за потрійною спіраллю базується на наступних положеннях:

у суспільстві, що базується на науковому знанні та інформатизації, характерно посилення ролі підприємницьких університетів у взаємодії з промисловістю і державою;

на додаток до традиційних функцій кожен з трьох інститутів частково бере на себе роль іншого; гібридні інститути, здатні виконувати нові для себе функції, є джерелом інновацій;

еволюційно виростають м'які горизонтальні відносини, які стають більш пріоритетними по відношенню до жорстких вертикальних рішень.

Варто зазначити, що концептуальним підґрунтям у формуванні структури потрійної спіралі в сфері вищої освіти є розуміння інституційної та соціальної будови середовища функціонування ЗВО, де кожен з елементів має своє розгалужене коло стейкхолдерів. Відтак, модель «потрійної спіралі» показує включення у взаємодію певних інститутів на кожному етапі створення освітньої послуги. На початковому етапі генерації знань взаємодіють держава і заклади освіти, потім в ході трансферу технологій університет співпрацює з бізнесом, а на ринок результат виводиться спільно державою, бізнесом та університетом [17].

Зауважимо, що в умовах соціалізації та інформатизації економіки освітня послуга, з одного боку, виступає в якості товару як

індивідуального блага, розподіл якого регулюється переважно ринковими методами, а з іншого – в якості суспільного блага. У першому значенні освітня послуга корисна для окремого індивіда, який інвестує у своє навчання гроші та час. Як суспільне благо, освітня послуга робить внесок у соціально-економічний та культурний розвиток суспільства через формування його інтелектуального потенціалу.

Уточнення змісту та ролі освітньої послуги, з нашого погляду, базується на наступних аспектах:

з боку закладу вищої освіти – це процес передачі споживачеві знань, умінь і навичок загальноосвітнього і професійного характеру, необхідних для задоволення його особистих потреб в придбанні професії, саморозвитку і самоствердження, здійснюваний в тісному контакті зі споживачем за встановленою формою і програмою;

з боку бізнесу – це процес професійної підготовки (підвищення кваліфікації, перепідготовки) персоналу, необхідної для забезпечення його працездатності, посилення конкурентної спроможності та розвитку з огляду на ринкові умови, що постійно та різновекторно змінюються;

з боку держави – це процес, за наслідками якого відбувається розширене відтворення сукупного особистісного та суспільного інтелектуального капіталу.

Узагальнюючи підходи та трактування, піддані аналізу, маємо підстави констатувати, що освітні послуги – це комплексна діяльність, яка реалізується в умовах соціалізації та інформатизації економіки, й спрямована на створення соціально-економічних і інформаційних благ, що надаються особі для задоволення очікуваних освітніх потреб та надають можливість розвитку, самореалізації, забезпечення кар'єрного і професійного зростання з метою підвищення рівня добробуту і якості життя окремого індивіда та суспільства в цілому.

3.2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ФОРМУВАННІ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Одним з базових проявів трансформаційних процесів, що відбулися в нашій країні в останні роки, стало формування ринку освітніх послуг. Сфера освіти в Україні переживає період реформування. Метаморфози економічної системи вплинули і на сферу освіти, привносячи в неї ринкові важелі.

Сутність і зміст сфери освітніх послуг відображає систему знань, умінь і навичок людей і можливість їх застосування у своїй професійній діяльності. Сучасні вчені досліджують деякі питання адаптації закладів вищої освіти до нових умов функціонування і потреб роботодавців, проблеми інтеграції вітчизняних закладів в Болонський процес, зміни у системі університетської освіти, зумовлені зовнішніми викликами, та тенденції розвитку вищої освіти.

Інтеграція України до міжнародних освітніх інституцій, розширення діяльності освітніх установ спонукає до спеціального аналізу тенденцій подальшого розвитку ринку освітніх послуг, які впливають на існування українських закладів вищої освіти. Серед найбільш значущих з них – тенденція посилення процесу глобалізації та інтернаціоналізації економіки України, взаємозв'язку і взаємозалежності держав світу, яка тісно пов'язана з соціалізацією та інформатизацією суспільства.

Визначальною є тенденція індивідуалізації вищої освіти, тобто формування сприятливих умов для індивідуального розвитку та самовдосконалення особистості, людського потенціалу, чому також сприяє чимраз більша доступність інформаційного простору, активізації міжнародного співробітництва.

Ще однією сучасною тенденцією є інформатизація та комп'ютеризація вищої освіти. Становлення інформаційно-технологічного суспільства та економіки зумовило процес інформатизації та

комп'ютеризації освіти. В освітніх установах впроваджуються нові інформаційні технології. Змінюється і саме поняття навчання, продуктивне засвоєння знань зараз неможливо без уміння користуватися інформацією. Створення глобальних інформаційних мереж фактично нівелювало кордони між державами у сфері потоків відкритої інформації, поставило освіту перед фактом, коли джерелом отримання нових знань і навчальної інформації стали не тільки освітні установи, а й глобальні інформаційні ресурси.

Слід звернути увагу на так звану «комерціалізацію освіти» як тенденцію, що характеризується: зменшенням частки осіб, які навчаються за рахунок бюджетних коштів, зростанням кількості платних освітніх послуг, що в умовах зростаючої соціально-економічної диференціації суспільства є досить неоднозначною тенденцією.

Від так, саме заклад вищої освіти повинен стати сучасним центром соціально орієнтованої інформаційної економіки, що є складним комплексним завданням. Сучасний ринок освітніх послуг є соціально-орієнтованим, він поєднує в собі елементи класичного ринкового механізму і державного регулювання економіки. Саме тут відбувається взаємодія попиту на послуги освіти та пропозиції з боку закладів вищої освіти. Ринок освітніх послуг є специфічним і неоднорідним, він охоплює наступні взаємозалежні сектори: державний, приватний, закордонний, регіональний.

Аксіоматичним виглядає твердження, що чимало задач щодо модернізації ринку освітніх послуг може бути розв'язано завдяки застосуванню інструментарію корпоративного підприємництва для ЗВО. Сьогоденний досвід провідних світових університетів свідчить про те, що ключовим фактором їх успішного розвитку є підприємницька діяльність, яка забезпечує адекватну реакцію на зміни зовнішнього середовища, сприяє одночасному задоволенню соціальних запитів суспільства і потреб ринку.

Актуальність питання розбудови ринку освітніх послуг, інтеграції вітчизняних закладів вищої освіти до світового освітнього простору, їх залучення до бізнес-процесів та посилення інноваційної діяльності підтверджується підвищенням інтересу до них з боку провідних вчених: Воронкова Т.Е., Грищенко І.М., Кларк Б., Кльов М.В., Леслі Л., Новікова І.Е., Константинов Г.Н., Парсяка В.Н., Романовський О.О., Харіна О.О., Хюбнер С. та інші. Чисельні праці дають уявлення щодо ролі підприємницьких університетів в ринковій економіці, висвітлюють причини та перепони капіталізації освіти, однак не вирішеними залишаються ще багато аспектів зазначеної проблематики, зокрема, поглибленого вивчення потребує інструментарій корпоративного підприємництва що є доступним закладам вищої освіти.

Підприємницька активність сучасних ЗВО може реалізовуватись у всіх видах діяльності, від надання освітніх послуг до забезпечення власного ефективного функціонування. Утім, вона передбачає створення адекватної організаційної структури і методів управління. Необхідно зосередитися на напрямках подальшого розвитку ЗВО з урахуванням регіональних особливостей, розробки економічного механізму перетворення університету в «підприємницьку організацію» регіонального рівня.

Необхідно відзначити, що попри широке використання поняття «підприємницький університет» в сучасній науковій літературі, загальноприйнятий підхід до його визначення відсутній. У зв'язку з цим значно ускладнюється процес розробки методичних та практичних рекомендацій щодо підприємницької активності наявних ЗВО.

Поняття «підприємницький університет» згадується у багатьох працях, що публікувалися вченими з середини 1990-х років. Концептуальні принципи модель університету підприємництва були запропоновані Кларком Б. (1997) [1]. Проблеми університетського управління висвітлювали К. Камерон,

Мінцберг Г., Спірні Б., Стівенс А. [2]. Феномен підприємницького університету, інновації, академічні знання та розвиток глобалізаційної економіки розглядаються у роботах Ропке Дж., який окреслює наступні вимоги до підприємницького університету [3]: університет має демонструвати підприємницьку поведінку як організація; члени університету – викладачі, студенти, навчально-допоміжний персонал, менеджмент – повинні бути підприємцями; взаємодія між університетом і навколишнім середовищем повинно приводити до «структурному сполученню» університету та регіону.

На думку Кларка Б. основною ознакою підприємницького університету є відсутність боязні комерціалізувати генерацію і поширення знань. Він вважав, що члени університету не бачать небезпеки для академічних традицій і якості освіти в комерціалізації. Засновник американської школи маржиналізму наголошує: важливою умовою ефективного функціонування підприємницького університету є такий стиль управління, який забезпечує гнучкість і стратегічну взаємодію з зовнішнім середовищем [1].

Враховуючи сфери діяльності, які є ключовими для закладу вищої освіти, Стівенсоном Г. наголошує, що університет, який прагне набути статус підприємницького, зобов'язаний подужувати обмеження в трьох ключових сферах [2]:

генерації знань, постійно працюючи над створенням нових дослідницьких методів і вивченням нових областей знання або нових проблем в уже відомих областях;

викладання, розвиваючи інноваційні методи навчання та модифікуючи зміст навчання шляхом відображення в ньому новітніх досягнень науки та практики;

впровадження знань в практику за допомогою різних видів взаємодії із зовнішнім середовищем.

Для створення підприємницьких університетів в Україні важливим є дослідження успішного закордонного досвіду для його

поширення на національні заклади вищої освіти. Ще в середині минулого століття в деяких розвинених країнах стала формуватися тенденція перебудови класичних ЗВО у підприємницькі незалежно від того, чи почалося в них створення інноваційної системи за типом «потрійної спіралі».

Концепція розвитку підприємницьких університетів визначалася набором соціально-економічних, політичних, культурних та інших чинників. Початком розбудови університету підприємницького типу можна вважати створення Кремнієвої долини в США. На сьогодні приблизно 235 університетів США сповідують підприємницькі принципи управління (так звані дослідницькі університети першої та другої категорії), та представляють ядро американської системи вищої освіти і основний центр фундаментальної науки [4]. Саме в них зосереджені основні дослідження в галузі фундаментальної науки і значна частина прикладних досліджень. Університети мають значні фінансові ресурси, володіючи земельними і фінансовими фондами. Одним з факторів, які забезпечують положення США як визнаного лідера у розвитку підприємництва у світі, вважається рівень загальної та спеціальної підприємницької освіти. Статистика підприємницьких університетів США наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Статистика підприємницьких університетів США

Кількість освітніх підприємницьких програм (undergraduate)	Кількість компаній, створених студентами за останні 5 років	Кількість викладачів, що займаються успішним бізнесом	Кількість менторів, що працюють зі студентами через офіційні програми
15-100	20-100	75-80%	54-100

У США 80% населення отримують спеціальну середню та вищу освіту і поступаються за цим показником лише Канаді (90%) [5].

Показниками підприємницької активності в університетах США частіш за все є трансфер та комерціалізація технологій, тобто ліцензування та створення наукомістких стартапів. Британські університети вирізняються більш широким розумінням підприємницької діяльності, акцентуючи увагу на формуванні підприємницьких навичок та підприємницької поведінки випускників.

Досліджуючи світовий досвід створення підприємницьких університетів, вважаємо за потрібне відзначити ряд особливостей їх розвитку. У табл. 3.4 наведено зібрані відомості щодо закордонної практики створення університетів, про досвід організації і управління інноваційною діяльністю провідних ЗВО підприємницького типу інших країн, принципи побудови інноваційної інфраструктури, джерела фінансування, форми взаємодії з промисловістю і державою [6; 7; 8; 9; 10; 11].

Аналіз структури фондів дослідної діяльності провідних підприємницьких університетів світу дозволяє зробити висновок про актуальність розвитку міжнародної діяльності в напрямі залучення коштів іноземних організацій і фондів у формі грантів. Зокрема, на мікрорівні – це гранти індивідуальної мобільності дослідників; на мезорівні – гранти колективам учених; на макрорівні – групам вищих навчальних закладів; на макрорівні – консорціумам університетів різних країн.

Крім проведення дослідних розробок і їх комерціалізації підприємницькі університети виконують і інші, не властиві традиційним ЗВО функції, пов'язані з ліцензуванням наукових розробок, сприянням утворенню компаній, розвитку територій тощо.

Існуючи підходи до створення підприємницьких університетів, що входять до Європейського консорціум інноваційних університетів, наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.4

**Зарубіжний досвід створення
підприємницького університету**

Назва університету	Особливості розвитку підприємницьких університетів
1	2
Ноттингемський університет, Великобританія	Діють структурні підрозділи, прямими функціями яких є комерціалізація результатів наукових досліджень: парк інновацій університету Ноттінгем – всі види послуг, пов'язаних з наданням наукового і офісного устаткування; офіс трансферу технологій – партнерство, спільні дослідження, освітні програми, виведення на ринок стартапів; центр підприємств та інновацій.
Університет Уорика, Великобританія	Вибудована система проектної діяльності, яка ґрунтується на трьох групах менеджерів: дослідницьких, проектних і бізнес-менеджерів. До завдань менеджерів входить сприяння професорсько-викладацькому складу факультетів у розробці проектних передпропозицій, проведенні фандрайзингу, розробці міждисциплінарних проектів за участю кількох науково-освітніх підрозділів університету та інші
Технічний університет Мюнхена, Німеччина	Центр підприємництва – консультування, складання бізнес-планів, пошук інвесторів, маркетинг, юридичні питання, бізнес-інкубатор; центр обміну знаннями – реалізація наукових проектів при фінансуванні Сіменс; центр сприяння фінансуванню досліджень і технологічного обміну – переговори і правове оформлення відносин з приватними замовниками, консультування винахідників; патентне і ліцензійне бюро – супровід патентування

Продовження таблиці 3.4

1	2
Ягеллонський університет, Польща	У структурі є центр інновацій, трансферу технологій та університетського розвитку, основна діяльність яких: забезпечення комерціалізації наукових досліджень; сприяння співробітництву між бізнесом і наукою; організація підготовки та перепідготовки для підприємців; здійснення залучення коштів для стратегічних проектів університету
Університет Фінляндії (до складу універси- тету входить три університети	Некомерційна організація інноваційного цен-тра Заводу Demola об'єднує комерційні орга-нізації і три університети в Тампере. розвиток ділових комунікацій між студентами і комерційними організаціями; реалізація бізнес-ідей в інноваційному центрі Заводу Demola; розвиток підприємницьких засад і підприєм-ницької культури
Університет Пекіна, Китай	Відділ патентування і винагород – надає допо-могу в патентуванні досягнень університету; відділ технологічного обміну і ліцензування – координує діяльність з обміну науково-тех-нічною інформацією, ліцензує результати науково-дослідної діяльності; наукові парки
Університет Гонконгу	80 науково-дослідних центрів та інститутів: Versitech Ltd – незалежна бізнес-одиноця, відповідає за комерціалізацію результатів наукової діяльності; офіс технологічного трансферу – взаємодія з замовниками, правові питання, технологіч-ний трансфер

Таблиця 3.5

**Підходи до створення підприємницьких університетів
(закордонний досвід)**

Підхід	Характеристика	Університети
Науково-дослідний	Прикладне використання наукових результатів (в т.ч. фундаментальних)	Уорвік (Англія) Оксфорд (Англія)
Технологічний	Формування і апробування нових технологій (в т.ч. промислових)	Чалмерс (Швеція) Твенте (Нідерланди) Гельзенкірхен (Німеччина) Каталонський (Іспанія)
Ресурсно-інноваційний	Задоволення потреб суспільства через розробку, накопичення і узагальнення ресурсів університету (кадри, інформаційні технології і т.д.)	Джеонсу (Фінляндія) Стратклінд (Шотландія)

Виходячи з проведеного аналізу зарубіжного досліду, слід зазначити, що за теперішнього часу найбільший розвиток у світі отримали класичні, технічні, технологічні, «інноваційні», «підприємницькі» або «корпоративні» університети [4].

Ці обставини обумовлюють тенденцію оформлення нової інституціональної моделі освіти, в якій ЗВО може розглядатися як освітня підприємницька корпорація. Термін «*universitas*» з латинського перекладається як корпорація: перші університету являли собою корпорації людей інтелектуальної праці. Поняття «корпорація» зустрічається в різних галузях наукового знання. Найбільш часто воно використовується в економічній теорії та політології. Корпорація, як відомо – це форма спільної діяльності людей для досягнення єдиної мети. Важливою особливістю визначення є те, що таке соціальне явище, як «корпорація»

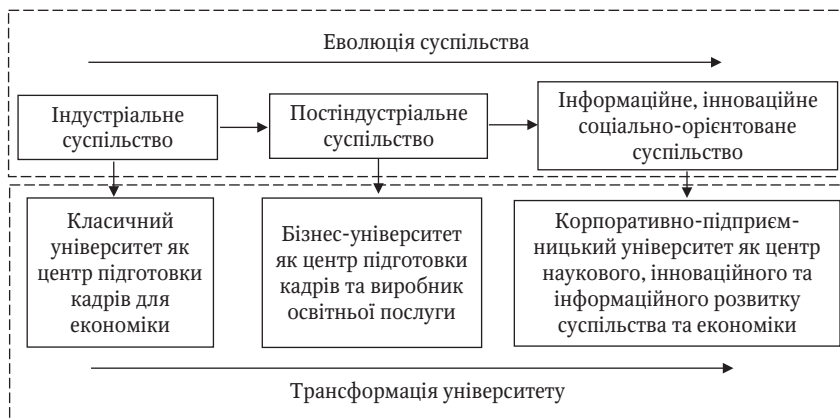
охоплює не все суспільство, а лише деяку його частину зі своєю цільовою орієнтацією, установками і цінностями.

Обґрунтованість віднесення університетів до підприємницько-корпоративних структур, за твердженням багатьох вчених, обумовлено процесами, які протікають в сучасних організаціях. Організації постійно живуть в умовах змін. Щоб адекватно реагувати на зміни і адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища, потрібна безперервно діюча адаптивна система, яка б ідентифікувала себе у конкурентному середовищі як ціле, та могла б йому протистояти і при цьому зберігати основи корпоративної культури компанії.

Досвід розвинутих країн, і в першу чергу США, показує, що для створення сучасних корпоративно-підприємницьких університетів недостатньо просто збільшення фінансування, регулювання та прозорості, необхідно ще і зміна системи управління, фінансування і стимулювання всередині університету. Ефективний розвиток академічної корпорації досягається при наявності спільної мети, сформульованої у вигляді місії. Місія ЗВО може як відображати корпоративні цінності, так і залежати від статусних характеристик освітнього осередку.

Розвиток підприємницької культури і ефективна співпраця університетів, корпорацій і державних установ є необхідною умовою для успішної еволюції університету і його активної участі в регіональній економіці. Підприємницька діяльність у сфері вищої освіти є специфічною діяльністю, пов'язаною з високими фінансовими ризиками, яка виконує функцію економічного механізму розвитку ЗВО, що розширює канали взаємодії з зовнішнім середовищем. Трансформація ролі університету у рівні епохи в житті суспільства наведена на рис. 3.5.

Корпоративно-підприємницький університет – це господарюючий суб'єкт, який акумулює матеріальні засоби з різних джерел, інвестує ці кошти у власний розвиток і формує власну фінансову

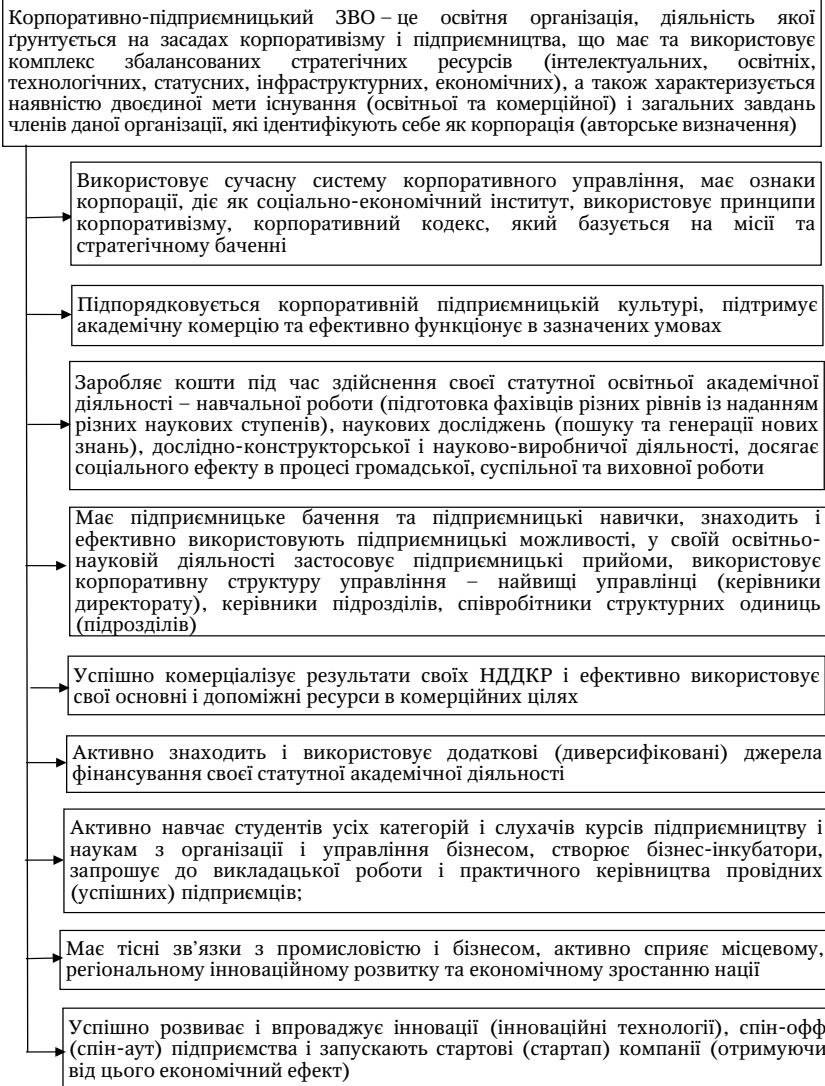


**Рис. 3.5. Трансформація ролі університету
в житті суспільства**

та інвестиційну політику. Узагальнені думки вчених щодо сутності, рис та характеристик корпоративно-підприємницького ЗВО [12; 13; 14; 15; 16], а також власне визначення наведено на рис. 3.6.

Таким чином, можна зробити наступне узагальнення: корпоративно-підприємницький ЗВО – це освітня організація, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва. Вона має у розпорядженні та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація.

У сучасних умовах використання моделі корпоративно-підприємницького ЗВО є оптимальною стратегією розвитку вищої школи та вдосконалення університетської освіти. Заклад вищої освіти поступово повинен стати центром інноваційної діяльності, активним учасником соціально-економічного життя.



**Рис. 3.6. Основні риси та характеристики
корпоративно-підприємницького ЗВО**

На рис. 3.7. наведено організаційно модель до трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО. Сьогодні необхідно розглядати сучасну роль університету як головного елемента вищої освіти з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку ЗВО. Університети повинні своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, задовольняти одночасно і соціальні запити суспільства, і вимоги ринку. Окрема увага повинна приділятися бар'єрам та обмеженням, що стримують розвиток корпоративно-підприємницького ЗВО.

Ґрунтуючись на роботах Ансоффа І., можна стверджувати, що стратегічні можливості будь-якої організації безпосередньо залежать від її архітекτονіки, під якою слід розуміти інфраструктуру, технології, інформаційно-комунікаційні системи, організаційну структуру та організаційну культуру організації [17].

Теоретичний термін архітектоніка складається з двох слів грецького походження: *archi* – головний і *tektos* – будувати, тобто «головна будівля». Архітектоніка позначає головний (основний) принцип побудови і загальну систему зв'язків між окремими частинами цілого. Архітектоніка складається з безлічі фрагментів та стає цілісністю в результаті діяльності суб'єктів, які входять у взаємодію у процесі досягнення мети.

Для архітектоніки корпоративно-підприємницького ЗВО характерним є: згуртована команда топ-менеджерів, націлена на зміни; децентралізована система управління, що ґрунтується на проектному підході, стратегічному та корпоративному управлінні, а також управлінні за цілями; матрична або сітьова організаційна структура; підприємницька корпоративна культура; орієнтація на ефект синергії; формування наукового, освітнього та інноваційного простору.

На відміну від класичних підприємницькі ЗВО поєднують викладацьку, науково-дослідну і комерційну діяльність та отримують від неї дохід, а також мають у своїй структурі об'єкти

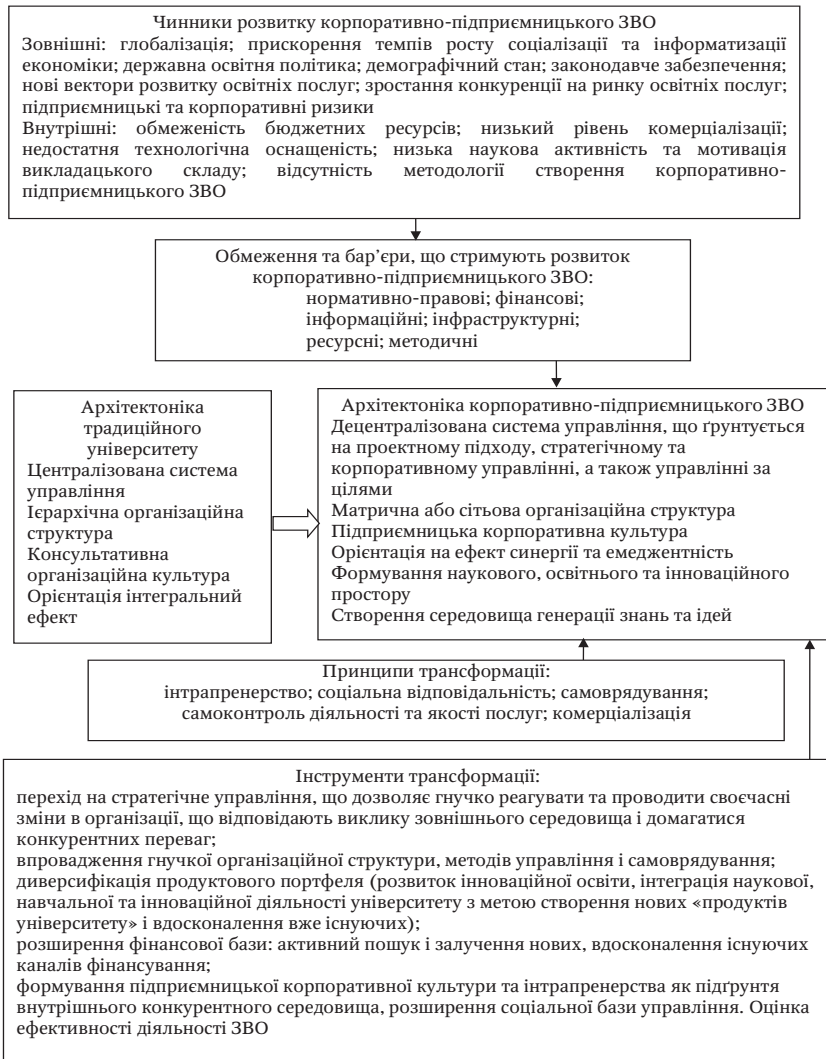


Рис. 3.7. Організаційна модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти

інноваційної інфраструктури. Тим самим університет вибудовує моделі підготовки фахівців, які націлені, з одного боку, на підготовку і випуск поколінь інноваторів, а з іншого – на виробництво інноваційних ідей і продуктів для різних галузей економіки.

Важливе значення для перетворення традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО мають інструменти трансформації:

перехід до стратегічного управління, щоб проводити своєчасні зміни, у відповідь на зовнішні виклики і отримувати конкурентні переваги;

впровадження гнучкої організаційної структури, методів управління і самоврядування;

диверсифікація продуктового портфеля (розвиток інноваційної освіти, інтеграція наукової, навчальної та інноваційної діяльності тощо);

розширення фінансової бази (пошук і залучення нових, вдосконалення опанованих джерел надходження коштів);

формування підприємницької корпоративної культури та антрепренерства як підґрунтя внутрішнього конкурентного середовища, розширення соціальної бази управління.

При цьому ЗВО, що сповідує принципи корпоративного підприємництва, в ході реалізації своєї основної місії повинен прагнути до збільшення не тільки нових знань, а й власного доходу, що має стати підґрунтям для ефективного розвитку.

Спираючись на закордонний досвід можна стверджувати, що віднесення університетів до підприємницько-корпоративних структур, обумовлено процесами, які протікають в сучасних організаціях. Щоб адекватно реагувати на зміни і адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища, потрібна постійно діюча адаптивна система, яка б ідентифікувала себе у конкурентному середовищі як ціле, та могла б йому протистояти, зберігаючи і при цьому основи корпоративної культури організації.

3.3. ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАТИВНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД

Конкурентоспроможність стала підґрунтям успішного та ефективного розвитку економіки. У сучасних наукових працях конкурентоспроможність ототожнюється з виграшем, надійністю, якістю, компетентністю та ефективністю. Підвищення рівня конкурентоспроможності країни на сучасному етапі розвитку економіки набуває кардинально нового значення. Сьогодні в умовах глобальної конкуренції, соціалізації та інформатизації економіки для України необхідною є зміна пріоритетів національного економічного розвитку. Треба відмітити, що традиційно рівень конкурентоспроможності країни визначають відповідними індексами. Одним із десяти міжнародних індексів є Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI), на основі якого розраховується конкурентоспроможність країн.

Всесвітнім економічним форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 [1]. В якому Україна посідає 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на чотири пункти. Найбільш цікавою з точки зору даного дослідження є група «Підсилювачі продуктивності, а саме «Вища освіта і професійна підготовка». Рейтинг системи вищої освіти та професійної підготовки за останні 5 років погіршився, утім цей показник має виражену конкурентну перевагу для нашої країни у порівнянні з іншими. Стабільне покращення не спостерігається ні за однією складовою.

Однією з проблем вищої освіти є організація процесу підвищення кваліфікації населення за допомогою системи безперервної освіти. Важливою є реформа якості освіти, зокрема математичної та природничої підготовки. Питання забезпечення якості вищої освіти стоять на порядку денному Національного агентства

із забезпечення якості вищої освіти. Освітня діяльність та освітні послуги на сучасному ринку так само, як і будь-який товар, реалізуються в умовах жорсткої конкуренції.

Вагомий внесок у висвітлення теоретичних та практичних питань підвищення конкурентоспроможності вищої освіти в процесі переходу до соціалізації та інформатизації економіки зробили такі закордонні вчені, як Бранденбургер А., Блейклі Е.Дж., Брекер Дж., Кірцнер І., Мур Дж., Портер М., Поланд Д., Сміт А., Шумпетер Й. Дослідженням проблем вищої освіти як фактору забезпечення економічного зростання країни приділена увага у роботах українських науковців Андрущенко В., Бондаренко Д., Вакарчук І., Геець В., Данилишин Б., Куценко В. та ін.

В економічній літературі автори розглядають конкурентоспроможність вищого навчального закладу як комплексну характеристику в умовах конкретного ринку, що дає перевагу над конкурентами, а також створює здатність закладу освіти до постійного функціонування і своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. Так, на думку Фатхутдинова Р. конкурентоспроможність ЗВО – це його здатність:

- готувати спеціалістів, що витримують конкурентну боротьбу на конкретному зовнішньому або внутрішньому ринку праці;
- розробляти конкурентоздатні новинки в своїй сфері;
- проводити ефективну політику відтворення в усіх сферах своєї діяльності [2].

Підтримуючи цей підхід, необхідно зазначити, що, конкурентоспроможність окремого закладу вищої освіти ґрунтується не тільки на рівні якісної складової його освітніх послуг, а і багато у чому залежить від інтелектуальної, інформаційної, рейтингової, підприємницької, корпоративної, фінансово-інвестиційної та наукової складових, що відповідає сучасному етапу розвитку економіки та новому розумінню ЗВО як корпоративно-підприємницького університету.

Оцінювання такої багатоаспектної категорії, як конкурентоспроможність ЗВО, вимагає системного комплексного підходу. Проведений аналіз відомих нам підходів до підвищення конкурентоспроможності ЗВО дозволив дійти висновків про те, що вони здебільше мають рекомендаційний характер та мають слабку орієнтацію на процеси соціалізації та інформатизації суспільства, на вимоги ринку праці, на корпоративну, підприємницьку та інвестиційну складову.

Виходячи з цього, розроблення структурно-логічної моделі підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО виглядає актуальним та практично значущим. Така модель включає (рис. 3.8): моніторинг конкурентного середовища діяльності ЗВО; діагностування конкурентоспроможності ЗВО; розроблення шляхів підвищення конкурентоспроможності ЗВО.

Відповідно до запропонованої структурно-логічної моделі ЗВО як корпоративно-підприємницький університет здійснює свою діяльність під впливом макросередовища, співпрацює та конкурує з елементами мезосередовища, об'єднує у своєму складі елементи мікросередовища, та має на меті забезпечення міцних конкурентних позицій на ринку освітніх послуг і збереження наявних і нарощування нових конкурентних переваг.

Використання запропонованої структурно-логічної моделі має цільовий циклічний характер, дозволяє вчасно враховувати і реагувати на зміни у середовищі ЗВО, і тим самим забезпечити високий рівень його адаптивності до динамічних умов середовища; систематизувати вхідні і вихідні інформаційні, оперативно використовувати отриману інформацію в системі управління ЗВО.

Моніторинг конкурентного середовища діяльності ЗВО здійснюється за допомогою аналізу *PEST*, який передбачає оцінку політико-правових, економічних, соціальних та технологічних чинників макросередовища [3]. Такий аналіз ґрунтується на використанні



Рис. 3.8. Структурно-логічна модель підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО

експертних методів. Метою *PEST*-аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій та подій, що впливають на результати діяльності ЗВО та прийнятих стратегічних рішень. Перелік чинників, їх характеристика та узагальнена експертна оцінка наведена у табл. 3.6.

Аналіз мезосередовища передбачає дослідження складових моделі 5 сил конкуренції: прямих конкурентів, споживачів, постачальників, нових конкурентів, товарів-замінників). Спостереження за господарською практикою вітчизняних ЗВО дозволяє зробити висновок про значний вплив таких сил конкуренції, як прямі конкуренти, споживачі і послуги-замінники та високу інтенсивність конкуренції в галузі.

Таблиця 3.6

PEST-аналіз діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг

Чинник	Характеристика	Зведена експертна оцінка
1	2	3
Політико-правові	Чинне законодавство в галузі освіти, державна освітня політика; взаємозв'язок законодавства України та міжнародного (Європейського) законодавства в галузі освіти; підвищення уваги держави до освіти; державне регулювання, підтримка, управління конкурентним середовищем в освіті і виробництві; міжнародне визнання, (акредитація освітніх програм, академічна мобільність, сертифікація тощо); перебудова системи вищої професійної освіти на нормативних принципах Болонської декларації; зростання злочинності, наркоманії, алкоголізму та ін.; розширення суспільства	0,11

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Економічні	Відсутність досвіду корпоративного управління ЗВО; модернізація структури освітнього простору країни з виділенням науково-освітніх регіональних центрів; фінансування, гранти, НДР Міністерства освіти та науки та інших відомств; інвестиційний клімат на ринку освітніх послуг; вплив податкової системи; потреба у випускниках ЗВО за різними напрямками; зміна структури фінансування в зв'язку зі створенням науково-освітніх регіональних центрів; низький платоспроможний рівень населення; введення практики освітніх кредитів; висока плата за освітні послуги, в т.ч. додаткові; низька мотивація ПВС	0,17
Соціальні	Підвищення інтересу до вищої освіти у населення; погіршення демографічної та міграційної ситуації; низький статус ПВС та науковців серед інших професій; зміна (поглинання, приєднання і т.д.) статусу ряду професійних ЗВО при слабкій науково-методичній забезпеченості процесів інтеграції; підвищення статусу (коледж – ЗВО) за рахунок приєднання до університетів регіону; складний контингент абітурієнтів: слабка вмотивованість на навчання	0,05
Технологічні	Формування нового типу суспільства – соціально- та інформаційно орієнтованого; переорієнтація професійної освіти на компетентнісно-орієнтовану особистісно-діяльнісну; альтернативні освітні технології; акцент на самостійні форми навчання; розвиток дистанційної освіти; зв'язки ЗВО з підприємствами-партнерами; захист інноваційної та інтелектуальної діяльності ЗВО; перехід на модульно-рейтингову систему; розвинена інформаційна база	0,21
Всього		0,54

Друга складова структурно-логічної схеми передбачає діагностування конкурентоспроможності ЗВО та його позиціонування. Слід зазначити, що сьогодні існує декілька підходів до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО, які відрізняються між собою метою проведення.

Найбільш популярним є рейтинговий підхід, коли визначається топ кращих університетів (за різних ознак). Крім того застосовують метод експертних оцінок; метод опитування респондентів, методи порівняльного, статистичного та економіко-математичного аналізу, *SWOT*- та *PEST*-аналіз, матриця *BCG*, матриця *GE/McKinsey* тощо.

Проведений аналіз дозволив встановити, методики оцінювання конкурентоспроможності ЗВО, що існують на даний час, носять здебільшого якісний характер, не враховується нова архітектоніка університетів корпоративно-підприємницького типу, відсутня чітка науково обґрунтована система індикаторів, все це знижує загальну об'єктивність отриманих результатів. Тому своєчасним та значущим є розроблення власного науково-методичного підходу до оцінювання (самооцінювання) конкурентної спроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, етапність якого наведена на рис. 3.9, та який ґрунтується на використанні таких принципів: використання зовнішнього оцінювання (залучення зовнішніх експертів) та самооцінювання (залучення внутрішніх експертів); врахування корпоративно-підприємницької складової; діяльність на ринку освітніх послуг, ринку інновацій, нових технологій, ринку праці.

Зі всієї сукупності чинних методів для досягнення поставленої мети доцільно використати диференційований метод, заснований на використанні одиничних показників конкурентоспроможності та зведеного зваженого показника конкурентоспроможності [4]. Диференційований метод, адаптований автором для оцінки конкурентної спроможності ЗВО, заснований на зіставленні окремих

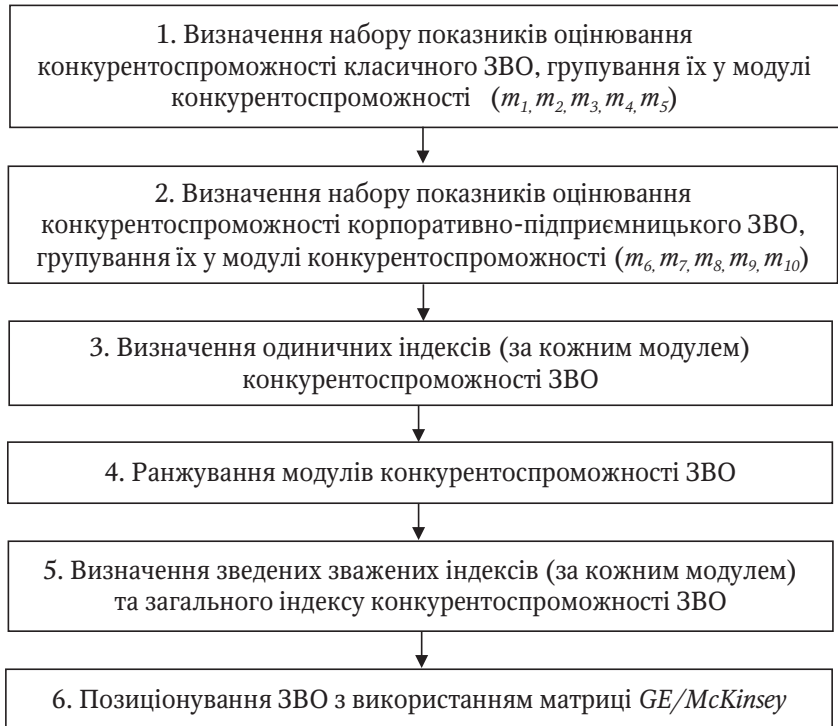


Рис. 3.9. Етапність науково-методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО

значень модулів конкурентоспроможності досліджуваного ЗВО зі значеннями бази порівняння і встановлення їх співвідношення.

Щодо першого та другого етапів науково-методичного підходу, то в ході проведення дослідження було визначено, що число та склад показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності ЗВО на різних стадіях його функціонування є досить значним. Тому для спрощення процедури оцінювання їх потрібно систематизувати та угрупувати з урахування прове-

деного раніше дослідження макро- і мезосередовища, тенденцій і проблем розвитку ринку освітніх послуг, а також відомих нам рейтингів та методів оцінки конкурентоспроможності ЗВО. Отримані шляхом узагальнення та конкретизації показників модулі конкурентоспроможності ЗВО наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО

Модулі для класичного ЗВО	Позн.	Модулі для корпоративно-підприємницького ЗВО	Позн.
Науково-педагогічний та кадровий модуль	m_1	Корпоративний модуль	m_6
Науково-дослідний модуль	m_2	Підприємницький модуль	m_7
Навчально-методичний модуль	m_3	Стратегічний модуль	m_8
Матеріально-технічний модуль	m_4	Ринковий модуль	m_9
Фінансовий модуль	m_5	Інформаційно-мережевий модуль	m_{10}

У результаті узагальнення існуючих підходів модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО угруповано у дві групи – модулі для класичного ЗВО, які поєднують науково-педагогічний та кадровий, науково-дослідний, навчально-методичний, матеріально-технічний та фінансовий модулі, та модулі для корпоративно-підприємницького ЗВО, що включають корпоративний, підприємницький, стратегічний, ринковий та інформаційно-мережевий модулі.

Корпоративний модуль є одним з найважливіших для нової архітектури ЗВО. Для його оцінки використовується: рівень атестації та акредитації ЗВО; автономність та академічна

свобода ЗВО; академічна корпоративна культура та корпоративний кодекс; цінності, норми, традиції; участь в освітніх кластерах; корпоративна структура управління; відповідність корпоративної структури місії та завданням ЗВО; якість, гнучкість та оперативність менеджменту; рівень авторитетності ЗВО; активна участь закладу вищої освіти в роботі різних асоціацій і товариств; внутрішня система моніторингу (з залученням експертів) для забезпечення високої якості наукових публікацій; постійне і оперативне оновлення підписки на наукометричні бази даних (*Scopus, Web of Science*);

Підприємницький модуль є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, оскільки саме він пов'язаний з просуванням ЗВО на ринку освітніх послуг, рейтингуванням ЗВО у основних рейтингах, з організацією професійних підприємницьких структур, бізнес-інкубаторів, центрів для створення нових фірм, наукових парків. Він враховує кількість підприємницьких послуг, асортимент освітніх послуг, різноманіття форм і методів навчання, можливість вибудовування для студента індивідуальної траєкторії навчання, впровадження інноваційних курсів і методів викладання, наявність міжнародних освітніх програм, проведення міжнародних заходів (конференцій, симпозіумів, семінарів), реалізацію англomовних освітніх програм і просування їх на міжнародний освітній ринок, мобільність навчальних планів та освітніх програм, стажування, підтримку перебування за кордоном, дуальність освіти.

Стратегічний модуль ґрунтується на місії, баченні, стратегічному наборі ЗВО та характеризується популярністю бренду, репутацією ЗВО на ринку праці та серед потенційних споживачів освітніх послуг; використання вертикальної і горизонтальної інтеграції ЗВО (навчально-виробничі комплекси безперервної освіти; університетські комплекси; програми взаємодія з міжнародними університетами); застосування зв'язків з ЗМІ (презента-

ції, репортажі, виступи в пресі); активізація взаємодії з академічним середовищем.

Ринковий модуль оцінюється через географічне місцеперебування ЗВО; адаптацію до конкурентних умов діяльності; потребуваність випускників на ринку праці; рівень працевлаштування за фахом; цінову політику освітніх послуг (система знижок, система пільг, гнучкість ціноутворення); створення фірмового стилю та профорієнтація через рекламу (директ-мейл, аудіо реклама, телереклама), участь у щорічних виставках, систематичне проведення «дня відкритих дверей», проведення цільових рекламних кампаній; презентації власних великих наукових досягнень, програмних продуктів та ін.

Інформаційно-мережевий модуль включає IT-інфраструктуру ЗВО, використання інформаційних технологій, рівень оснащеності оргтехнікою, використання сучасних інформаційних технологій в навчальному процесі, електронне навчання та впровадження електронних курсів; автоматизує складні бізнес-процеси ЗВО, об'єднуючи предметні області цих процесів, а також характеризується забезпеченістю корпоративним сайтом, єдиної корпоративної інформаційної системи, доступністю до *WiFi* Інтернет в корпоративному просторі ЗВО, доступністю батьків студентів до результатів навчання за допомогою корпоративного сайту тощо.

Щодо третього етапу науково-методичного підходу, він передбачає визначення одиничних індексів (за кожним модулем) конкурентоспроможності ЗВО за формулою:

$$OI_i = \frac{P_i}{P_{max}} \quad (i = 1, \dots, n), \quad (3.1)$$

де P_i – величина i -го модуля, що досліджується;

P_{max} – максимально можлива величина i -го модуля (для самооцінки) або величині i -го модуля конкурента, з яким здійснюється порівняння;

n – кількість модулів.

Четвертий етап передбачає ранжування модулів конкурентоспроможності ЗВО експертним методом (табл. 3.8).

Слід звернути увагу на отримане ранжування модулів конкурентоспроможності ЗВО. Так, за оцінками експертів, найбільшу значущість отримали науково-педагогічний та кадровий (7,2 бал.), підприємницький (7 бал.) та корпоративний (6,2 бал.) за 10-ти бальною шкалою. До експертизи були залучені висококваліфіковані фахівці. 15 % експертів мають науковий ступінь, 40 % – працюють в системі державної освіти.

Процедура експертного оцінювання здійснювалась наступним чином: найбільш впливовому модулю конкурентоспроможності ЗВО присвоювалось 10 балів, найменш впливовому – один бал. Узгодженість думок експертів вимірювалась за допомогою коефіцієнту конкордації [5]:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (3.2)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

S – сума рангів оцінок за всіма об'єктами експертизи;

m – кількість експертів;

n – кількість об'єктів експертизи.

При цьому величина S розраховувалась за наступною формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2, \quad (3.3)$$

де x_{ij} – ранг i -го об'єкту експертизи, призначений j -им експертом.

Сума S склала 273. Звідси коефіцієнт конкордації дорівнює:

Таблиця 3.8

Модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО

Модулі ЗВО	Позначення	Оцінка експертів, бал.					Сума рангів	Середнє, бал.	Δ від серед. суми рангів	Квадрат Δ від середньої суми рангів	
		1	2	3	4	5					
Модулі для класичного ЗВО:											
Науково-педагогічний та кадровий модуль	m_1	8	8	9	5	6	36	7,2	3,7	13,69	
Науково-дослідний модуль	m_2	6	2	4	1	8	21	4,2	-6,3	39,69	
Навчально-методичний модуль	m_3	7	6	1	10	1	25	5	-2,3	5,29	
Матеріально-технічний модуль	m_4	9	1	3	6	2	21	4,2	-6,3	39,69	
Фінансовий модуль	m_5	2	9	7	3	3	24	4,8	-3,3	10,89	
Модулі для корпоративно-підприємницького ЗВО:											
Корпоративний модуль	m_6	4	10	5	7	5	31	6,2	8,7	75,69	
Підприємницький модуль	m_7	10	5	10	3	7	35	7	7,7	59,29	
Стратегічний модуль	m_8	3	4	2	8	8	25	5	-2,3	5,29	
Ринковий модуль	m_9	1	7	6	2	10	26	5,2	-1,3	1,69	
Інформаційно-мережевий модуль	m_{10}	5	3	8	9	4	29	5,8	1,7	2,89	
Всього	–	–	–	–	–	–	273	–	–	254,1	

$$W = \frac{12 \times 276}{5^2 (10^3 - 10)} = 0,73.$$

Отримане значення коефіцієнту конкордації показало, що серед експертів спостерігається узгодженість думок. Для оцінки значущості отриманого коефіцієнту конкордації необхідно розрахувати χ^2 та порівняти його з табличним значенням для рівня значущості 0,01.

χ^2 розраховується за формулою:

$$\chi^2 = (n - 1) \times m \times W, \quad (3.4)$$

У даному випадку χ^2 дорівнює 32,85, що перевищує табличне значення χ^2 при ЧСС = 13 та рівні значущості 0,01. Таким чином, коефіцієнт конкордації є значущою величиною, що дозволяє вважати не випадковим узгодження думок експертів.

На п'ятому етапі визначаються зведені індекси за кожним модулем та загальний конкурентоспроможності ЗВО:

$$3I_i = OI_i \times R_i, \quad (3.5)$$

де R_i – ранг i -го модуля, який визначається як питома вага балу модуля в загальній сумі рангів. Сума усіх ваг дорівнює 1.

Сума зведених індексів за модулями або загальний зведений індекс характеризує рівень конкурентоспроможності ЗВО. Чим ближче загальний зведений індекс до одиниці, тим більш конкурентоспроможним є ЗВО.

Для оцінки конкурентоспроможності ЗВО обрана 10-бальна шкала, тому максимальне значення за кожним модулем дорівнює 10.

У табл. 3.9 наведена оцінка конкурентоспроможності ЗВО, яка використовується для само оцінювання із залученням експертів. Можливо також за цим методичним підходом проводити відносну оцінку, у порівнянні з конкурентами.

Таким чином, у результаті розрахунків отримано, що зведений індекс конкурентоспроможності ЗВО дорівнює 0,622, що відповідає середньому рівню.

Таблиця 3.9

Оцінка конкурентоспроможності ЗВО

Модулі ЗВО	Експертна оцінка ЗВО, що досліджується, бал.	Максимальне значення, бал.	Одиничний індекс (OI_i)	Сума рангів	Ранг модуля (R_i), часток одиниці	Зведений індекс (ZI_i)
m_1	9	10	0,90	36	0,132	0,119
m_2	3	10	0,30	21	0,077	0,023
m_3	10	10	1,00	25	0,092	0,092
m_4	8	10	0,80	21	0,077	0,062
m_5	4	10	0,40	24	0,088	0,035
m_6	5	10	0,50	31	0,114	0,057
m_7	7	10	0,70	35	0,128	0,090
m_8	4	10	0,40	25	0,092	0,037
m_9	7	10	0,70	26	0,095	0,067
m_{10}	4	10	0,40	29	0,106	0,042
Всього:	–	–	–	273	1,000	0,622

При цьому найвагомішими модулями ЗВО є науково-педагогічний та кадровий (0,119), навчально-методичний (0,092) та підприємницький (0,09). Найслабшим виявився науково-дослідний модуль (0,023).

Рівень нижче середнього мають також фінансовий (0,035) та стратегічний (0,037) модулі. Результати розрахунків враховуються при реалізації подальших етапів науково-методичного підходу.

Шостий етап науково-методичного підходу – позиціонування ЗВО з використанням матриці *GE/McKinsey*.

Матриця *GE/McKinsey* – це багатофакторна модель, яка використовується для відображення, порівняльного аналізу та встановлення стратегічних позицій різних бізнесів, видів діяльності. Матриця містить дев'ять квадрантів, які розташовані в двовимірній системі координат – галузева привабливість та конкурентоспроможність конкретного бізнесу. Обидва елементи її вертикального та горизонтального поділу характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником [6].

Вибір матриці *GE/McKinsey* для позиціювання ЗВО пов'язаний з тим, що вона може бути застосована в освітній установі при наявності у неї великої кількості окремих проектів і напрямків роботи, при визначенні пріоритетності фінансування різних видів діяльності, а також при перерозподілі ресурсів, що відповідає завданням та принципам корпоративно-підприємницького ЗВО (табл. 3.10).

При цьому використовується нормована шкала від 0 до 1 з рівними відрізками, де інтервал від 0 до 0,4 – низьке значення, від 0,4 до 0,7 – середнє значення, від 0,71 до 1,0 – високе значення.

В процесі побудови матриці виділяються три стратегічні зони. Перша стратегічна зона (зона росту) охоплює квадранти 1, 2, 3 – рекомендується стратегія зростання та розвитку, інвестування та розширення номенклатури послуг.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадранти 4, 5, 6 – рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу ЗВО до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору врожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9 – рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей необхідно перейти до ліквідації.

Для позиціювання ЗВО з використанням матриці було оцінено привабливість галузі освітніх послуг (з використанням

Таблиця 3.10

Матриця GE/McKinsey (стратегія/рекомендації)

Конкурентна позиція ЗВО	Привабливість ринку освітніх послуг		
	Висока (0,71 – 1,0)	Середня (0,4 – 0,7)	Низька (0 – 0,4)
Сильна (0,71 – 1,0)	1. Стабільне лідерство / активне інвес- тування у розвиток під- приємництва, розширення сфери послуг, підтримка конкурентних переваг	3. Викорис- тання кон- курентних позицій, пошук нових сфер діяльності, інвестування з метою під- вищення прибутковості	6. Обережне інвестування, спеціалізація на обмеже- них перевагах галузі, пошук нових ніш
Середня (0,4 – 0,7)	2. Генерація прибутку / Інвестування в посилення позицій окре- мих проектів / бізнесів	5. Обережний вибірковий розвиток, пошук конку- рентних пере- ваг / Вибіркове інвестування	8. Зменшення інвестування, збір врожаю та та вихід з ринку
Слабка (0 – 0,4)	4. Вибіркове обережне інвес- тування в поси- лення бізнесу, концентрація на привабли- вих сегментах / вихід з ринку	7. Поступове згортання бізнесу, корот- кострокові дії, мінімальні вкладення / Збір врожаю	9. Швидка ліквідація та вихід з ринку / припинення інвестування, елімінація

методу *PEST*-аналізу та моделі 5 сил конкуренції) (0,54) та конкурентоспроможність ЗВО (з використанням диференційованого методу) (0,62). Виходячи з цього, досліджуваний ЗВО знаходиться в квадранті 5 «Обережний вибірковий розвиток» або

«середній бізнес». Таке положення визначає обережну лінію поведінки вузу: здійснювати вибіркове інвестування тільки в перспективні і найменш ризиковані заходи. Свої позиції університет може поліпшити за рахунок правильної диференціації послуг.

Дана стратегія передбачає створення і розвиток прибуткових сегментів (наприклад, сфери міжнародного співробітництва) та введення для конкурентів вхідних бар'єрів в такі сегменти. Це буде сприяти підвищенню позицій ЗВО в загальному рейтингу, зростання престижності закладу, що, в свою чергу, дасть можливість залучити нових студентів і викладачів, збільшити частку установи на ринку освітніх послуг.

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО, який ґрунтується на двоєдиній системі модулів (для класичного та корпоративно-підприємницького ЗВО), поєднаних зведеним індексом, дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності ЗВО, його підприємницькі та інші можливості та провести його позиціонування з використанням матриці *GE/McKinsey*. У роботі обґрунтовано модулі оцінювання конкурентоспроможності для класичного та корпоративно-підприємницького ЗВО, надана їх характеристика. На підставі отриманого зведеного індексу конкурентоспроможності та стратегічної позиції заклад вищої освіти має можливість оцінювати своє місце на ринку освітніх послуг та ринку праці і ефективно корегувати стратегію сталого розвитку.

Повертаючись до структурно-логічної моделі підвищення конкурентної спроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, слід зупинитися на останній її складовій – обґрунтуванні стратегії підвищення конкуренто-спроможності закладу вищої освіти, яка тісно пов'язана з попередніми складовими (табл. 3.11).

Стратегія закладу вищої освіти являє собою комплексну довгострокову систему дій та їх реальне здійснення на основі

Таблиця 3.11

Розроблення стратегії та стратегічних ініціатив підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО

Модулі ЗВО	Стратегії та стратегічні ініціативи
1	2
Науково-педагогічний та кадровий модуль (m ¹)	Кадрова стратегія реалізується через: підвищення рівня професіоналізму; компетентнісний та соціальноорієнтований підхід; адресність системи професійної підготовки та перепідготовки; стратегічні ключові компетентності; підвищення якості життя співробітників; ефективну систему мотивації.
Науково-дослідний модуль (m ²)	Науково-дослідна стратегія реалізується через: фундаментальні та прикладні дослідження; кореспондування науково-дослідницької роботи з іншими видами робіт; розвиток системи проривних наукових досліджень; розвиток інтелектуального потенціалу; розвиток наукових шкіл.
Навчально-методичний модуль (m ³)	Навчально-методична стратегія реалізується через: надання широкого спектру освітніх продуктів і послуг; розширення магістерських та бакалаврських програм, у тому числі за рахунок міждисциплінарних зв'язків; оптимізацію навчальних планів, дуальність освіти; електронне консультування; індивідуалізацію навчання

Продовження таблиці 3.11

1	2
Матеріально-технічний модуль (m ⁴)	Матеріально-технічна (логістична) стратегія реалізується через: розвиток матеріально-технічної бази; оптимізацію матеріально-технічних витрат; збільшення питомої ваги електронних закупівель; розвиток електронної логістики.
Фінансовий модуль (m ⁵)	Фінансова стратегія реалізується через: зростання доходності та інвестиційної привабливості освітніх послуг; капіталізацію освітніх процесів, інноваційних продуктів та послуг; створення нових джерел доходів; оптимізацію освітніх та наукових витрат; максимізація прибутковості в системі безперервної освіти; розвиток освітнього кредитування; використання ендавмент-фондів, фандрейзингу.
Корпоративний модуль (m ⁶)	Корпоративна стратегія реалізується через: забезпечення стійкого розвитку корпоративної структури; формування та реалізацію корпоративної культури та інтрапренерства; залучення та збереження корпоративних клієнтів; превентивне та гнучке управління корпоративними ризиками; впровадження нових форм міжнародного співробітництва.
Підприємницький модуль (m ⁷)	Підприємницька стратегія реалізується через: створення підприємницьких структур (центрів підприємництва, бізнес-інкубаторів); формування унікального конкурентного портфеля освітніх послуг; формування іміджу системного інтегратора;

Продовження таблиці 3.11

1	2
	систематичне проведення тренінгів, консультацій з питань інновацій, підприємництва, соціального підприємництва.
Стратегічний модуль (m ⁸)	Конкурентна та маркетингова стратегія реалізується через: зв'язки з промисловістю та бізнесом, міжнародну інтеграцію; розвиток стратегічного партнерства; горизонтальну інтеграцію (з ЗВО-партнерами); вертикальну інтеграцію (створення навчально-виробничих комплексів); диверсифікацію (консалтингові структури, патенти тощо).
Ринковий модуль (m ⁹)	Ринкова стратегія реалізується через: ринок наукових досліджень; ринок абітурієнтів (географічна присутність у всіх регіонах; сегментація клієнтської бази); ринок роботодавців; розвиток регіональних філій; розвиток додаткових спеціалізованих послуг.
Інформаційно-мережевий модуль (m ¹⁰)	Стратегія інформаційної капіталізації реалізується через: побудову моделі мережевої взаємодії та дистанційного навчання; інтегровану платформу для всіх інформаційних систем; корпоративну інформаційну безпеку; взаємодію з партнерами ІТ-лідерами; активізацію контуру зворотного зв'язку

всебічного вивчення всіх закономірностей, зовнішніх і внутрішніх чинників, поставлених цілей і завдань, що забезпечують ефективність діяльності освітньої установи. Для кожного модуля конкурентоспроможності ЗВО визначаються стратегічні ініціативи, необхідні для досягнення цілей. План дій, який забезпечує ресурси для стратегічних ініціатив, повинен розглядатися як комплекс інвестицій, а не перелік відокремлених проєктів.

Завоювання передових конкурентних позицій для корпоративно-підприємницького ЗВО стає можливим при запуску комплексу стратегічних планів та програм, за допомогою яких будуть досягненні поставлені цілі, завдання та місія його існування. Досліджуючи досвід успішного функціонування світових освітніх систем можна сформулювати наступні засади посилення конкурентоспроможності вищої освіти України:

вища освіта має бути більш інноваційною, стратегічною і відповідальною за результат, тобто готувати освічених працівників, які в змозі виконувати складні завдання, швидко адаптуватися до зміни середовища й нових вимог економіки;

якісна вища освіта й професійна підготовка повинні брати активну участь у створенні додаткової вартості, що є характерним для економік, які намагаються рухатися вперед, не обмежуючись звичайними виробничими процесами і продукцією;

Зкладам вищої освіти країни необхідно готувати не тільки фахівців, але й науковців, тобто слід підвищити якість наукомістких університетів, які відіграють життєво важливу роль в економічній конкурентоспроможності країни. Тобто наука повинна давати реальні результати, котрі здатні покращувати життя суспільства, функціонування бізнесу та держави;

державі має проводити ефективну політику щодо розвитку освіти, науки та залучення інвестиції в дану галузь, оскільки в умовах формування глобальної економіки знання є ключовою рушійною силою економічного зростання.

2.3.

1. Зайчук Т.О. (2012). Теоретичні аспекти визначення ринкового потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, 96-104.
2. Примак Т.О. (2004). Маркетинг. Навч. посіб. К.: МАУП, 2004, 228 с. Взято з: <https://readbookz.net/book/146/4106.html>
3. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. (2013) Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. К.: КНЕУ, 448.
4. Траченко Л.А. (2010). Особливості функціонування рекреаційно-туристичного ринку в Україні. *Розвиток українського туризму як засіб подолання кризових наслідків*: матеріали 6-ої Міжрегіональної науково-практичної конференції ОІ МАУП. Взято з: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2375>.

ГЛАВА III

3.1.

1. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII (2019). Взято з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
2. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII (2019). Взято з: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
3. Проект Закон України «Про фахову передвищу освіту» (2019). Взято з: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=65599
4. Трубич С., Майкович Т. (2003) Формування та розвиток ринку освітніх послуг як передумова входження України в ЄС (деякі підходи до уточнення понятійного апарату дослідження). *Вісник ТАНГ*, 5-1, 145–150.
5. Дибач І.Л., Парсяк В.Н., Парсяк К.В (2014) Управління якістю освітніх послуг. Миколаїв: Видавництво «Талісман», 296.
6. Мінакова Т.П. (2016) Особливості освітніх послуг у сучасних умовах. *Економіка та держава*, 1, 112-117

7. Оболенська Т.Є. (2001) Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. К.: КНЕУ. 208 с.

8. Артюхіна М.В., Кравченко Н.В. (2010) Якість послуг вищої школи: сутність і оцінка. *Економіка та право*, 3. 35-40.

9. Макарова О.В. (2015) Вимірювання людського розвитку в регіонах України: методологічні аспекти та оцінка результатів. *Економіка України*, 3, 41-53.

10.UNDP-Доповідь про людський розвиток-2018. Індекси та показники людського розвитку: Оновлена статистика за 2018 рік. (2018) Взято з: <http://hdr.undp.org/en/data>

11.Кириленко В.І., Кириленко Л.М (2010) Соціалізація економіки як тенденція розвитку суспільства. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. Серія 18: Економіка і право, 10. 3-8.

12.Беляков К.І. (2008) Інформатизації в Україні: проблеми організаційного, правового та наукового забезпечення. К.: КВЦІ. 576.

13.Фінагіна О.В. Гафіяк А.М. (2009) Стратегічні напрями розвитку інформатизації національної економіки. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка «Економіка і регіон»*. Полтава: Полтавській національний технічний університет, 2 (21). 61-63.

14.The informative site of the World bank (2013). Взято з: http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp.

15.Осадчий В.В. (2008) Удосконалення професійної підготовки майбутніх вчителів засобами комп'ютерно-орієнтованої системи навчання *Інформаційні технології в освіті: Збірник наукових праць ХДУ*, 2, 90-94.

16.Ицковиц Г. (2010) Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии. Пер. с англ. под ред. А.Ф. Уварова. Томск: Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники. 237.

17.Романовський О.О. (2012) Роль моделі «потрійної спіралі» Г. Іцковица і підприємницьких ВНЗ у розвитку інновацій. *Актуальні проблеми економіки*, 1. 32-43.

3.2.

1. Clark B.R. (1998) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. London and New York. *International Association of Universities Press and Pergamum-Elsevier Science*, 198.

2. Stevens. J. (2004) *The Enactment of Bayh-Dole*. London: *J. of Technology Transfer*, 29 (1). 93-99.

3. Ropke J. (2008) *The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy*, 244.

4. Schulte P. (1998) *The entrepreneurial university: a strategy for institutional development*. London: *Higher education in Europe*, 29, 187-193.

5. Кочетков Г.Б. (2003) *Предпринимательство как фактор развития. США-Канада: экономика, политика, культура*, 6, 46-65

6. *Исследовательские университеты США: механизм интеграции науки и образования (2013)*. Под ред. В.Б. Супяна. М.: *Магистр*. 399.

7. Диваева Э., Мухамедьяров А. (2011) *Зарубежный опыт формирования инновационной системы в регионах. Экономика и управление: научно-практический журнал*, 3, 92-99.

8. Кларк Б.Р. (2011) *Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации*. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ. 240.

9. Масленников В.В. (2012) *Предпринимательский университет как модель подготовки управленческих кадров нового типа. Вестник Университета (Государственный университет управления)*, 8, 54-59.

10. Михайлов В.Н. (2014) *Исследование зарубежного и отечественного опыта создания университетов предпринимательского типа. Вестник университета (Гос. ун-т упр.)*, 12, 220-227.

11. Романовський О.О. (2012) *Феномен підприємництва в університетах світу*. Вінниця: Нова Книга. 504.

12.Осіпов А.М. (2004) Університет як регіональна корпорація. *Соціологічні дослідження*, 11, 105-110.

13.Боголиб Т.М. (2010) Университет как экономическая корпорация (опыт США). *Вісник економічної науки України*, 2, 13-17.

14.Оноприенко В.И. (2017) Университет как корпорация: проблема ответственности. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Філософія. Культурологія*, 1, 23-29.

15.Гительман Л., Исаев А. (2018) Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания. Взято з: <http://www.management.com.ua/cm/cm046.htm>.

16.Гвоздецька І.В., Фомова О.А. (2010) Особливості формування інноваційного корпоративного університету в корпоративних структурах. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 5, Т. 4, 325-328.

17.Ансофф И. (1989) Стратегическое управление. М.: Экономика. 519.

3.3.

1. The Global Competitiveness Index (2019) Retrieved from: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>

2. Фатхутдинов Р. (2006) Управление конкурентоспособностью вуза. *Высшее образование*, 9, 30-35.

3. Сидорин А.В., Сидорин В.В. (2014) PEST-анализ как технология формирования стратегии технического университета. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*, 11-5, 754-762.

4. Янковий О.Г. (2013) Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса: Атлант, 2013. 470.

5. Лагутин М.Б. (2017) Наглядная математическая статистика: Учебное пособие. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. 472.

6. Іванов Ю.Б., Тищенко О.М. (2006) Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК». 384.

ГЛАВА 4

4.1.

1. Тимошенко Д.В. (2017) Щодо необхідності використання стартап-компаній у ВНЗ як засобу динамічного створення інновацій і людського інституту в умовах критичної невизначеності. Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи: монографія. Івано-Франківськ: Вид-цтво ІФНТУНГ, 161-174.

2. Дудко П.М. (2017) Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайн*. Київ, 125-136.

3. Стеблюк Н.Ф., Волосова Н.Ф. (2015) Розробка оптимальної стратегії розвитку вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університет*, 5, 146-150.

4. Коляда О.П. (2008) Стратегічна діяльність і стратегічні портфелі проектів вищого навчального закладу в умовах соціально-демографічної кризи. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля, 4 (28), 67-72.

5. Michael E.(1996) Porter, What is Strategy?, Harvard Business Review, 61-78. Retrieved from: <http://www.instituteofbusinessstrategy.com/strategy.pdf>

6. Шеремета П. (2006) Стратегия и лжестратегия Менеджмент: стратегии, с которыми побеждают. К.: ИД «Максимум», 320.

7. Кант Е. (1994) Критика чистого разума, М.: Мысль, 591.

8. Жюлиа Д. (2000) Философский словарь. М.: Междунар. отношения, 544.

9. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б. (2017) Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства. *Економіка*

Наукове видання

**Вербовська Л.С., Дзьоба О.Г.,
Дибач І.Л., Жукова О.Ю. та ін.**

УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПІДГРУНТЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ

**Монографічна серія
Том другий**

Верстка – Н.М. Ковальчук

Підписано до друку 11.11.2019 р. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Ostava. Цифровий друк.
Умовно-друк. арк. 17,21. Тираж 650. Замовлення № 1019м-217.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а, офіс 105
Телефон +38 (0552) 39 95 80
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.